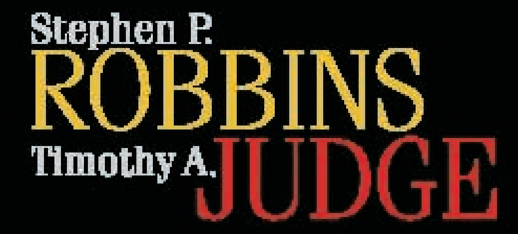
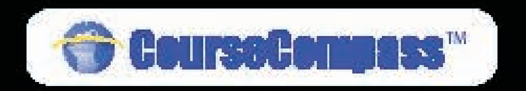
Comportamiento Organizacional

Decimotercera edición









Comportamiento organizacional

Decimotercera edición

Stephen P. Robbins
San Diego State University

Timothy A. Judge
University of Florida

TRADUCCIÓN

Javier Enríquez Brito
Universidad Nacional Autónoma de México

REVISIÓN TÉCNICA

Eva María García
Tecnológico de Monterrey
Campus Ciudad de México

Juan Manuel Juárez H.
Tecnológico de Monterrey
Campus Toluca

Enrique Murillo
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Angélica Leticia Ochoa Ramos
Rita Guadalupe Franco
Rosalinda Garza Estrada
José Badajoz Gutiérrez
Universidad de Guadalajara, México



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.

Comportamiento organizacional.
Decimotercera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

ISBN: 978-607-442-098-2
Área: Administración y Economía

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 752

ISBN 013600717-1

Edición en español
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: Rodrigo Romero Villalobos

DECIMOTERCERA EDICIÓN, 2009

D.R. © 2009 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

ISBN: 978-607-442-098-2

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09



CONTENIDO

2 El individuo

Capítulo 2 Fundamentos del comportamiento individual 42

Capítulo 3 Las actitudes y la satisfacción en el trabajo 72













Capítulo 10
Los equipos de trabajo 320

Capítulo 11
Comunicación 348

Capítulo 14
Poder y política 448

Capítulo 15
Conflicto y negociación 482

Capítulo 17
Cultura organizacional 548

Capítulo 18
Políticas y prácticas de recursos humanos 582



Stephen P. Robbins

Educación

Ph.D. University of Arizona

Experiencia profesional

Puestos académicos: Profesor, San Diego State University, Southern Illinois University en Edwardsville, University of Baltimore, Concordia University en Montreal, y University of Nebraska en Omaha.

Investigación: Sus intereses en la investigación se han centrado en el conflicto, poder y política en las organizaciones, toma de decisiones conductista y desarrollo de aptitudes personales eficaces.

Libros publicados: Es autor de libros de texto que han sido best-seller sobre administración y comportamiento organizacional. Sus libros son usados en más de mil escuelas de nivel superior y universidades de Estados Unidos; han sido traducidos a 16 idiomas y se han adaptado ediciones para Canadá, Australia, Sudáfrica e India. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- *Essentials of Organizational Behavior*, 8a ed. (Prentice Hall, 2005)
- *Management*, 8a ed, con Mary Coulter (Prentice Hall, 2005)
- *Human Resource Management*, 8a ed., con David DeCenzo (Wiley, 2005)
- *Prentice Hall's Self-Assessment Library 3.0* (Prentice Hall, 2005)
- *Fundamentos de administración*, 6a ed., con David DeCenzo (Pearson Educación, 2009)
- *Supervisión*, 4a ed. Con David DeCenzo (Pearson Educación, 2007)
- *Training in Interpersonal Skills*, 3a ed., con Phillip Hunsaker (Prentice Hall, 2003)
- *Managing Today*, 2a ed. (Prentice Hall, 2000)
- *Organization Theory*, 3a ed. (Prentice Hall, 1990)
- *The Truth About Managing People . . . And Nothing But the Truth* (Financial Times/Prentice Hall, 2002)
- *Decide and Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times/Prentice Hall, 2004).

Otros intereses

En su "otra vida" el Dr. Robbins participa activamente en competencias profesionales de pista. Desde que cumplió los 50 años, en 1993, ha ganado 14 campeonatos nacionales, 11 títulos mundiales y ha batido numerosos récords estadounidenses y mundiales en su categoría, en 60, 100, 200 y 400 metros planos. En 2005, el Dr. Robins ingresó al Salón de la fama de pista y campo de los EUA, en su categoría.



Timothy A. Judge

Educación

Ph.D. University of Illinois at Urbana-Champaign

Experiencia profesional

Puestos académicos: Académico Eminente en Administración Matherly-McKethan, Warrington College of Business Administration, University of Florida; Profesor de liderazgo Stanley M. Howe, Henry B. Tippie College of Business, University of Iowa; Profesor asociado (con definitividad), Departamento de Estudios en Recursos Humanos, Escuela de Relaciones Industriales y Laborales, Cornell University; Conferencista, Charles University, República Checa, y Comenius University, Eslovenia; Profesor de psicología industrial y organizacional, Departamento de Psicología, University of Illinois en Urbana-Champaign.

Investigación: Los principales intereses del Dr. Judge son: (1) personalidad, estados de ánimo y emociones, (2) actitudes en el trabajo, (3) comportamientos de influencia y liderazgo, (4) carreras (ajuste entre la persona y la organización, éxito en la carrera). El Dr. Judge ha publicado más de 100 artículos sobre ésos y otros temas en revistas tales como *Journal of Organizational Behavior*, *Personnel Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *European Journal of Personality*, y *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Sociedades: El Dr. Judge es miembro de: American Psychological Association, Academy of Management, Society for Industrial and Organizational Psychology, y American Psychological Society.

Premios: En 1995 el Dr. Judge recibió el premio Ernest J. McCormick por contribuciones distinguidas al Principio de la carrera, de la Society for Industrial and Organizational Psychology, y en 2001 obtuvo el premio Larry L. Cummings por contribuciones distinguidas en la carrera, de la Organizational Behavior Division de la Academy of Management. En 2007 recibió el premio por Práctica Profesional del Institute of Industrial and Labor Relations, University of Illinois.

Libros publicados: H. G. Heneman III, y T. A. Judge, *Staffing Organizations*, 5a ed. (Madison, WI: Mendota House/Irwin, 2006).

Otros intereses

Aunque no puede competir (literalmente) con los logros de Steve en la pista, el Dr. Judge disfruta el golf, cocinar y hacer postres, la literatura (es un devoto seguidor de Thomas Hardy, y miembro de la Thomas Hardy Society), y goza de sus tres hijos, cuyas edades están entre los 6 y los 20 años.

PREFACIO

Bienvenido a la decimotercera edición de *Comportamiento organizacional*, durante mucho tiempo considerado el estándar para todos los libros sobre el comportamiento de las organizaciones. Esta edición continúa su tradición de hacer que las investigaciones actuales e importantes cobren vida para los estudiantes. Al mismo tiempo que mantiene sus características distintivas –estilo claro, contenido de frontera y pedagogía atractiva– esta decimotercera edición ha sido actualizada para reflejar las investigaciones más recientes dentro del campo del comportamiento organizacional.

Cambios clave en esta decimotercera edición

Nuevo énfasis global. Además de las novedades sobre el *CO Internacional*, en cada capítulo se agregó una sección de *Implicaciones globales* que analiza las consecuencias mundiales del material de cada capítulo.

S.A.L., Self Assessment Library (Biblioteca de autoevaluación), actualizada y ampliada. Es el producto para autoevaluación de mayor venta en el mercado, y ahora ha sido mejorada y actualizada. Se le agregaron 25 exámenes. Además, las evaluaciones se han integrado en cada capítulo, incluyendo una S.A.L. al comienzo de cada uno, lo que permite una autoevaluación tersa de un concepto clave en cada capítulo.

Nuevos objetivos de aprendizaje. Cada capítulo tiene nuevos objetivos de aprendizaje que permiten a los estudiantes captar los conceptos fundamentales que se verán. Además de resaltarlos al principio de cada capítulo, estos objetivos de aprendizaje se destacan en el texto, y aparecen otra vez en la sección *Preguntas de repaso*.

Ejercicios vivenciales. Cada capítulo incluye un ejercicio vivencial para realizar en clase, el cual, junto con el material del Manual para el Profesor, proporciona ejercicios únicos y amenos para resaltar un concepto clave por capítulo.

Menor extensión. El texto se ha abreviado: es menos extenso que en la edición anterior de este libro, lo que se logró al eliminar material antiguo.

Material actualizado. En casi todos los capítulos, el caso con el que inicia el capítulo y las secciones *CO en las Noticias*, y *¿Mito o ciencia?* son nuevos; asimismo son nuevas muchas de las secciones de *Caso incidental*, *Dilema ético,* y *Punto y Contrapunto*.

Cambios capítulo por capítulo

- Material nuevo sobre la administración basada en evidencias (Capítulo 1).
- Sección nueva acerca de cómo crear un ambiente de trabajo positivo, y análisis de la escolaridad organizacional positiva (Capítulo 1).
- Material nuevo sobre aptitud mental en general (Capítulo 2).
- Material nuevo referente a la orientación sexual e identidad de género en el lugar de trabajo (Capítulo 2).
- Tratamiento revisado de la disonancia cognoscitiva (Capítulo 3).

- Secciones actualizadas sobre determinantes de la personalidad y forma en que las Cinco Grandes características de ésta pronostican el comportamiento en el trabajo (Capítulo 4).
- Material actualizado y revisado sobre los estereotipos y la elaboración de perfiles (Capítulo 5).
- Integración mejorada del material sobre el modelo racional de la toma de decisiones, racionalidad acotada e intuición (Capítulo 5).
- Tratamiento revisado de la Teoría de las necesidades, de McClelland (Capítulo 6).
- Tratamiento abreviado de la teoría de la implantación de metas y la administración por objetivos (Capítulo 6).
- Tratamiento actualizado de los programas de pago variable (Capítulo 7).
- Nueva sección sobre el género y las emociones (Capítulo 8).
- Tratamiento revisado de las normas grupales (Capítulo 9).
- Material nuevo sobre los equipos virtuales (Capítulo 10).
- Material nuevo acerca de la personalidad y el desempeño de los equipos (Capítulo 10).
- Material actualizado sobre los efectos que tiene la diversidad en el desempeño de un equipo (Capítulo 10).
- Material nuevo sobre la reflexividad del equipo y los modelos mentales de los equipos (Capítulo 10).
- Tratamiento revisado de la comunicación hacia abajo (Capítulo 11).
- Cobertura revisada y actualizada de la comunicación electrónica, inclusive secciones nuevas sobre el software de redes y páginas personales (blogs) en Internet (Capítulo 11).
- Material nuevo sobre las diferencias de género en la comunicación (Capítulo 11).
- Material actualizado sobre el liderazgo auténtico y ético (Capítulo 13).
- Sección nueva acerca de la forma en que puede ganarse de nuevo la confianza (Capítulo 13).
- Sección nueva sobre las aptitudes políticas (Capítulo 14).
- Análisis actualizado acerca del hostigamiento sexual (Capítulo 14).
- Recomendaciones revisadas para el uso efectivo de las tácticas de negociación distributiva (Capítulo 15).
- Tratamiento revisado de las diferencias individuales en la negociación; inclusive nueva cobertura de las diferencias de género al negociar (Capítulo 15).
- Estudio revisado y actualizado de la organización virtual (Capítulo 16).
- Sección nueva sobre la creación de una cultura organizacional positiva (Capítulo 17).
- Material actualizado sobre las fuerzas para el cambio en el CO (Capítulo 19).
- Sección nueva sobre la implantación con justicia de los cambios organizacionales (Capítulo 19).
- Material adicional sobre los retos y los estresores por obstáculos (Capítulo 19).

Centro de recursos para el profesor (en inglés)

En el sitio de este libro www.pearsoneducacion.net/robbins, los profesores que lleven este libro como texto en un curso tendrán acceso a múltiples recursos, digitales y de presentaciones, los cuales están disponibles para descargar. Para mayor información sobre cómo acceder a estos recursos, contacte a su representante local de Pearson.

Entre los suplementos disponibles para los profesores se encuentran los siguientes:

- **Manual para el profesor**
- **Test Item File (archivo de exámenes)**
    - **TestGen (software para generar exámenes)**
- **Presentaciones en PowerPoint** (en inglés y en español)
- **Videos en DVD**



Estándares de AACSB para el aprendizaje en el Test Item File (archivo de exámenes)

¿Qué es AACSB?

AACSB es una corporación no lucrativa formada por instituciones, corporaciones y otras organizaciones educativas que se dedican a promover y mejorar la educación superior de administración de empresas y contabilidad. Cualquier institución colegiada que ofrezca grados en administración de empresas o contabilidad puede presentar su solicitud para ser acreditada por la AACSB. La ACCSB toma decisiones iniciales de acreditación y hace revisiones periódicas para promover la mejora continua de la calidad en la educación para la administración. Pearson Educación es un miembro orgulloso de la AACSB y se complace en brindar consejos que ayuden a aplicar los estándares de AACSB para el aprendizaje.

¿Qué son los Estándares de AACSB para el aprendizaje?

Uno de los criterios para la acreditación de AACSB es la calidad de la currícula. Aunque no se requieren cursos específicos, la AACSB espera un currículum que incluya experiencias de aprendizaje en áreas como las siguientes:

- Comunicación
- Razonamiento ético
- Aptitudes analíticas
- Uso de tecnologías de información
- Temas multiculturales y sobre la diversidad
- Pensamiento reflexivo

Estas seis categorías son los Estándares de AACSB para el aprendizaje. En ellas se clasifican preguntas para poner a prueba aptitudes relevantes con estos estándares. Por ejemplo, una pregunta que evalúe cuestiones morales se asociaría con externalidades que la clasificarían en el razonamiento ético.

¿Cómo usar estas categorías?

Estas preguntas están clasificadas de manera que le ayudan a saber si los estudiantes están comprendiendo el contenido del curso que se asocia con los lineamientos de la AACSB. Además, estas preguntas clasificadas lo ayudan a identificar aplicaciones potenciales de dichas aptitudes. Esto, a su vez, sugiere actividades de enriquecimiento u otras experiencias educativas que ayudan a los estudiantes a alcanzar estas metas.

VangoNotes (en inglés)



Estudie en cualquier lugar con las VangoNotes (www.VangoNotes.com), repasos detallados de los capítulos, descargables en formato MP3. Ahora, donde esté y sin importar lo que haga, podrá estudiar escuchando (en inglés) los siguientes puntos de cada capítulo del libro:

- Grandes ideas: Lo que "necesita saber" para cada capítulo
- Examen de práctica: Revisión rápida de las Grandes ideas: le dice si necesita estudiar más
- Términos clave: "Tarjetas rápidas" de audio: Lo ayudan a repasar conceptos y términos clave
- Revisión rápida: Sesión rápida de prueba: úsela justo antes del examen

Las *VangoNotes* son **flexibles**: Descargue todo el material (o sólo los capítulos que necesite) directamente a su equipo reproductor. Y también son **eficientes**: Úselas en su automóvil, en el gimnasio, camino a clase, donde esté. Adquiéralas hoy y comience a estudiar de inmediato.

CourseCompass™

CourseCompass

CourseCompass ofrece recursos completos para la enseñanza y el aprendizaje, todo en un solo lugar. CourseCompass es todo lo que necesitan los profesores para planear y administrar cursos, y es todo lo que requieren los estudiantes para acceder, en cualquier momento y lugar, al material en línea para sus cursos. Estos recursos están organizados según cada capítulo del libro, ahorran tiempo y ayudan a los alumnos a reforzar y aplicar lo que han aprendido. CourseCompass también se encuentra disponible en las siguientes plataformas para administrar el curso: Blackboard y WebCT.

¿Qué es lo importante para los estudiantes?

- **Módulos de aprendizaje: —** Cada sección de los 19 capítulos está apoyada por un examen previo, un resumen del contenido para su revisión, un ejercicio de aplicación y un examen posterior. Los módulos de aprendizaje son una forma excelente de estudiar para los exámenes y no tienen relación con el libro del profesor, por lo que ofrecen una práctica ilimitada.
- **Self-Assessment Library (Biblioteca de autoevaluacióón) de Pearson.**
- **Research Navigator™** es la forma más fácil de que los estudiantes comiencen una tarea o artículo de investigación. Se complementa con mucha ayuda sobre el proceso de investigación y cuatro bases de datos con material creíble y confiable: EBSCO Academic Journal and Abstract Database, Archivo de investigación por tema del *New York Times*, vínculos con la librería Best of the Web, y Archivo de artículos y finanzas de empresas del *Financial Times*–. Research Navigator ayuda a los estudiantes de manera rápida y eficiente a aprovechar al máximo su tiempo de investigación.

Sitio Web del libro

Este sitio Web sirve como lugar de estudio y para repaso. Acceda a él desde www.pearsoneducacion.net/robbins. Incluye cuestionarios de los capítulos y material en PowerPoint para los estudiantes.



Self-Assessments Library (S.A.L.) de Pearson

Totalmente actualizada y ampliada

Un distintivo de la serie de Robbins, esta biblioteca de autoevaluación es una herramienta única de aprendizaje que permite al lector evaluar sus conocimientos, creencias, sentimientos y acciones respecto de un amplio rango de aptitudes, habilidades e intereses personales. Las autoevaluaciones han sido integradas en cada capítulo, incluyendo una al principio. S.A.L. ayuda a los estudiantes a entender mejor sus habilidades interpersonales y de comportamiento al relacionarlas con los conceptos teóricos de cada capítulo.

Aspectos sobresalientes

- **68 autoevaluaciones basadas en investigaciones:** Toda nuestra colección de 68 instrumentos proviene de fuentes tales como *Journal of Social Behavior and Personality*, *Harvard Business Review*, *Organizational Behavior: Experiences and Cases*, *Journal of Experimental Education*, *Journal of Applied Measurement*, entre otros.
- **Enfoque en la vida laboral y profesional:** Todos las evaluaciones se enfocan en ayudar a los individuos a manejar mejor sus vidas laborales o profesionales. Organizado en cuatro partes, estos instrumentos ofrecen una fuente en la que el lector aprende más de sí mismo.
- **Integración de todos los apoyos:** La S.A.L. está integrada con los materiales de CourseCompass, para usarse en el contexto de un curso de administración que tenga como base este libro.

- **Capacidad de guardar:** Los estudiantes pueden repetir las autoevaluaciones las veces que lo deseen, y guardar e imprimir sus calificaciones para su estudio en clase.
- **Clave de calificación:** La clave para las autoevaluaciones ha sido editada por Steve Robbins con el fin de permitirle a los estudiantes dar sentido a sus resultados.
- **Manual para el profesor:** El *Manual para el profesor* guía a los docentes en la interpretación de las autoevaluaciones y facilita el mejor análisis en clase.

Cada ejemplar nuevo de este libro incluye un CD-ROM con la S.A.L.

Self-Assessment Library (S.A.L.) Contenido

C. **Poder y aptitud para manejar conflictos**
   1. ¿Qué tan orientado al poder estoy?
   2. ¿Cuál es mi tipo preferido de poder?
   3. ¿Qué tan bueno soy para hacer política?
   4. ¿Qué tan bien manejo las impresiones?
   5. ¿Cuál es mi estilo preferido para manejar conflictos?
   6. ¿Cuál es mi estilo de negociación?

III. LA VIDA EN LAS ORGANIZACIONES

A. **Estructura de la organización**
   1. ¿Qué tipo de estructura prefiero para la organización?
   2. ¿Qué tan dispuesto estoy a delegar?
   3. ¿Qué tan bueno soy para dar retroalimentación sobre el desempeño?

B. ***Carreras***
   1. ¿Cuál es la cultura organizacional correcta para mí?
   2. ¿Qué tan comprometido estoy con mi organización?
   3. ¿Tengo un conflicto entre el trabajo y la familia?
   4. ¿Qué tan motivado estoy para administrar?
   5. ¿Estoy bien capacitado para hacer carrera como gerente global?

C. **El cambio y la tensión**
   1. ¿Qué tan bien respondo al cambio turbulento?
   2. ¿Qué tan estresante es mi vida?
   3. ¿Estoy agotado?

IV. NUEVAS EVALUACIONES

A. **Aspectos de la personalidad**
   1. ¿Soy narcisista?
   2. ¿Soy una persona que toma decisiones reflexionadas?
   3. ¿Cuánto confío en mi capacidad de triunfo?
   4. ¿Qué tan espiritual soy?

B. **Aspectos de la motivación**
   1. ¿Estoy comprometido?

C. **Aspectos de los valores y la actitud**
   1. ¿Cuál es mi actitud hacia la gente de edad avanzada?
   2. ¿Cuáles son mis percepciones sobre los roles de los géneros?

D. **Aspectos de las emociones y los estados de ánimo**
   1. ¿Cuáles son sus sentimientos ahora?
   2. ¿Cuál es mi intensidad de afecto?

E. **Aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo**
   1. ¿Tengo actitud negativa hacia trabajar en grupos?
   2. ¿Cuál es la eficacia de mi equipo?
   3. ¿Soy chismoso?
   4. ¿Soy un líder ético?
   5. ¿Cuál es mi calificación CMP?

F. **Estructura de la Organización**
   1. ¿Mi ambiente de trabajo es político?
   2. ¿Me gusta la burocracia?

G. **Otros**
   1. ¿Cuánto sé sobre el comportamiento organizacional?
   2. ¿Cuánto sé acerca de la administración de recursos humanos (ARH)?

RECONOCIMIENTOS

Hacer llegar este libro a las manos del lector fue un trabajo en equipo. Se requirió un grupo talentoso de profesores revisores, diseñadores y especialistas en producción, personal editorial, de marketing y de ventas. Doy gracias sinceras a Bob Stretch, de Southwestern College, por su gran trabajo y dedicación en el Manual para el profesor; a Cara Cantarella, de Acumen Enterprises, Inc., por su labor incansable en el perfeccionamiento del Test Item File (archivo de exámenes); a Kate Demarest, de Carroll Community College, por su trabajo en el imaginativo contenido en línea; a Nick Kaufman Productions por su trabajo profesional en los videos; a Brent Scott, de Michigan State University, por su labor dedicada en la actualización de la Self Assessment Library; y por último, a Donald Truxillo, de Portland State University, por su trabajo en las VangoNotes.

Fueron más de 100 los catedráticos que revisaron partes de *Comportamiento organizacional, decimotercera edición.* Sus comentarios, elogios y sugerencias mejoraron en gran medida el producto final. Los autores quieren extender su agradecimiento sincero a los siguientes profesores:

David Abramis, California State University
Chris Adalikwu, Concordia College
Basil Adams, Notre Dame de Namur University
Vicky Aitken, St Louis Community College
Lois Antonen, CSUS
Lucy Arendt, University of Wisconsin, Green Bay
Mihran Aroian, University of Texas Austin
Christopher Barlow, DePaul University
Jacqui Bergman, Appalachian State University
Anne Berthelot, University of Texas at El Paso
David Bess, Shidler College of Business
Bruce Bikle, California State University Sacramento
Michael Bochenek, Elmhurst College
Alicia Boisnier, State University of New York
William H. Bommer, Cleveland State University
Bryan Bonner, University of Utah
Jessica Bradley, Clemson University
Dr. Jerry Bream, Empire State College/Niagara Frontier Center
Jeff Bruns, Bacone College
Pamela Buckle, Adelphi University
Patricia Buhler, Goldey-Beacom College
Edith Busija, University of Richmond
Michael Cafferky, Southern Adventist University
Scott Campbell, Francis Marion University
Elena Capella, University of San Francisco
Don Capener, Monmouth University
Dan Caprar, University of Iowa
Carol Carnevale, SUNY Empire State College
Donald W. Caudill, Bluefield College
Anthony Chelte, Midwestern State University
David Connelly, Western Illinois State University
Jeffrey Conte, San Diego State University
Jane Crabtree, Benedictine University
Suzanne Crampton, Grand Valley State University
Douglas Crawford, Wilson College
Michael Cruz, San Jose State University
Robert Cyr, Northwestern University
Nancy Da Silva, San Jose State University
Joseph Daly, Appalachian State University
Denise Daniels, Seattle Pacific University
Marie Dasborough, Oklahoma State University
Christine Day, Eastern Michigan University
Emmeline de Pillis, University of Hawaii Hilo
Roger Dean, Washington & Lee University
Robert DelCampo, University of New Mexico
Kristen Detienne, Brigham Young University
Cynthia Doil, Southern Illinois University
Jennifer Dose, Messiah College
David Duby, Liberty University
Ken Dunegan, Cleveland State University

Michael Dutch, Greensboro College
Lenny Favara, Central Christian College
Claudia Ferrante, U.S. Air Force Academy
Andy Fitorre, Nyack College
Kathleen Fleming, Averett University
Erin Fluegge University of Florida
Lucy Franks, Bellevue University
Diane Galbraith, Slippery Rock University
Janice Gates, Western Illinois University
James Gelatt, University of Maryland University College
Matthew Giblin, Southern Illinois University
Cindi Gilliland, The University of Arizona
David Glew, University of North Carolina at Wilmington
Leonard Glick, Northeastern University
Reginald Goodfellow, California State University
Richard Grover, University of Southern Maine
John Guarino, Averett University
Linda Hackleman, Concordia University Austin
Deniz Hackner, Tidewater Community College
Jonathon Halbesleben, University of Missouri-Columbia
Dan Hallock, University of North Alabama
Nell Hartley, Robert Morris University
Erin Hayes, George Washington University
Douglas Heeter, Ferris State University
David Henderson, University of Illinois at Chicago
Scott Henley, Oklahoma City University
Susan Herman, University of Alaska Fairbanks
James Hess, Ivy Tech Community College
Kim Hinrichs, Minnesota State University Mankato
Kathie Holland, University of Central Florida
Brooks Holtom, Georgetown University
Lisa Houts, California State University Fullerton
Paul Hudec, Milwaukee School of Engineering
Charlice Hurst, University of Florida
Warren Imada, Leeward Community College
Christine Jackson, Purdue University
Marsha Jackson, Bowie State University
Alan Jackson, Peru State College
Kathryn Jacobson, Arizona State University
Paul Jacques, Western Carolina University
Elizabeth Jamison, Radford University
Michael Johnson, University of Washington
David Jones, South University
Rusty Juban, Southeastern Illinois University
Carole L. Jurkiewicz, Louisiana State University
John Kammeyer-Mueller, University of Florida
Edward Kass, Saint Joseph's University
James Katzenstein, California State University
John Keiser, SUNY College at Brockport
Mark Kendrick, Methodist University
Mary Kern, Baruch College
Hal Kingsley, Erie Community College
Jeffrey Kobles, California State University San Marcos
Frederick Lane, Baruch College
Rebecca Lau, Virginia Polytechnic Institute and State University
Julia Levashina, Indiana State University Kokomo
Don Lifton, Ithaca College
Ginamarie Ligon, Villanova University
Beth Livingston, University of Florida
Barbara Low, Dominican University
Doyle Lucas, Anderson University
Alexandra Luong, University of Minnesota
Rick Maclin, Missouri Baptist University
Peter Madsen, Brigham Young University
J. David Martin, Midwestern State University
John Mattoon, State University of New York
Brenda McAleer, University of Maine at Augusta
Christina McCale, Regis Colllege
Don McCormick, California State University Northridge
Bonnie McNeely, Murray State University
Steven Meisel, La Salle University
Catherine Michael, St. Edwards University
Sandy Miles, Murray State University
Leann Mischel, Susquehanna University
Atul Mitra, University of Northern Iowa
Paula Morrow, Iowa State University
Mark Mortensen, Massachusetts Institute of Technology
Judy Nixon, University of Tennessee at Chattanooga
Jeffrey Nystrom, University of Colorado at Denver
Heather Odle-Dusseau, Clemson University
Miguel Olivas-Lujan, Lujan Clarion University
Laura Finnerty Paul, Skidmore College
Anette Pendergrass, Arkansas State University at Mountain Home
Jeff Peterson, University of Washington
Nanette Philibert, Missouri Southern State University
Larry Phillips, Indiana University Southbend
Eric Popkoff, Brooklyn College
Aarti Ramaswami, Indiana University Bloomington

Amy Randel, San Diego State University
Anne Reilly, Loyola University Chicago
Chris Roberts, University of Massachusetts Amherst
Sherry Robinson, Pennsylvania State University Hazleton
Andrea Roofe, Florida International University
Manjula Salimath, University of North Texas
Mary Saunders, Georgia Gwinnett College
Elizabeth Scott, Elizabeth City University
Mark Seabright, Western Oregon University
Joseph Seltzer, LaSalle University
John Shaw, Mississippi State University
John Sherlock, Western Carolina University
Heather Shields, Texas Tech University
Stuart Sidle, University of New Haven
Bret Simmons, University of Nevada Reno
Lynda St. Clair, Bryant University
John B. Stark, California State University, Bakersfield
Merwyn Strate, Purdue University
Karen Thompson, Sonoma State University
Linda Tibbetts, Antioch University McGregor
Ed Tomlinson, John Carroll University
Bob Trodella, Webster University
Albert Turner, Webster University
William Walker, University of Houston
Ian Walsh, Boston College
Charles F. Warren, Salem State College
Christa Washington, Saint Augustine
Jim Westerman, Appalachian State University
William J. White, Northwestern University
David Whitlock, Southwest Baptist University
Dan Wiljanen, Grand Valley State University
Dean Williamson, Brewton-Parker College
Hilda Williamson, Hampton University
Alice Wilson, Cedar Crest College
Craig Wishart, Fayetteville State University
Laura Wolfe, Louisiana State University
Melody Wollan, Eastern Illinois University
Evan Wood, Taylor University Fort Wayne
Chun-Sheng Yu, University of Houston-Victoria

Las últimas ediciones de este libro se vieron fortalecidas con las contribuciones y retroalimentación de los siguientes profesores:

Janet Adams, Kennesaw State University
Cheryl Adkins, Longwood College
David Albritton, Northern Arizona University
Bradley Alge, Purdue University
Anke Arnaud, University of Central Florida
Gary Ballinger, Purdue University
Deborah Balser, University of Missouri at St. Louis
Joy Benson, University of Wisconsin at Green Bay
Lehman Benson III, University of Arizona
Richard Blackburn, University of North Carolina–Chapel Hill
Weldon Blake, Bethune-Cookman College
Bryan Bonner, University of Utah
Peggy Brewer, Eastern Kentucky University
Jim Breaugh, University of Missouri
Deborah Brown, North Carolina State University
Reginald Bruce, University of Louisville
Allen Bures, Radford University
Holly Buttner, University of North Carolina at Greensboro
David Carmichael, Oklahoma City University
Suzanne Chan, Tulane University
Bongsoon Cho, State University of New York–Buffalo
Savannah Clay, Central Piedmont Community College
Evelyn Dadzie, Clark Atlanta University
Emmeline de Pillis, University of Hawaii
Doug Dierking, University of Texas at Austin
Ceasar Douglas, Florida State University
Ken Dunegan, Cleveland State University
Kathleen Edwards, University of Texas at Austin
Berrin Erdogan, Portland State University
Ellen Fagenson Eland, George Mason University
Jann Freed, Central College
Carolyn Gardner, Radford University
Edward Fox, Wilkes University
Alison Fragale, University of North Carolina at Chapel Hill
Dean Frear, Wilkes University
Crissie Frye, Eastern Michigan University
Janice Gates, Western Illinois University
David Glew, University of North Carolina at Wilmington
Ellen Kaye Gehrke, Alliant International University
Joe Gerard, University of Wisconsin at Milwaukee
Donald Gibson, Fairfield University

Mary Giovannini, Truman State University
Jeffrey Goldstein, Adelphi University
Jodi Goodman, University of Connecticut
Claude Graeff, Illinois State University
W. Lee Grubb III, East Carolina University
Rebecca Guidice, University of Nevada at Las Vegas
Andra Gumbus, Sacred Heart University
Dan Hallock, University of North Alabama
Edward Hampton, University of Central Florida
Vernard Harrington, Radford University
Nell Hartley, Robert Morris University
Barbara Hassell, Indiana University, Kelley School of Business
Tom Head, Roosevelt University
Ted Herbert, Rollins College
Ronald Hester, Marymount University
Patricia Hewlin, Georgetown University
Chad Higgins, University of Washington
Kathie Holland, University of Central Florida
Elaine Hollensbe, University of Cincinnati
Kristin Holmberg-Wright, University of Wisconsin at Parkside
Abigail Hubbard, University of Houston
Stephen Humphrey, Florida State University
Gazi Islam, Tulane University
Elizabeth Jamison, Radford University
Stephen Jenner, California State University, Dominguez Hills
John Jermier, University of South Florida
Jack Johnson, Consumnes River College
Ray Jones, University of Pittsburgh
Anthony Jost, University of Delaware
Louis Jourdan, Clayton College
Marsha Katz, Governors State College
Robert Key, University of Phoenix
Sigrid Khorram, University of Texas at El Paso
Jack Kondrasuk, University of Portland
Leslie A. Korb, University of Nebraska at Kearney
Glen Kreiner, University of Cincinnati
James Kroeger, Cleveland State University
David Leuser, Plymouth State College
Benyamin Lichtenstein, University of Massachusetts at Boston
Robert Liden, University of Illinois at Chicago
Kathy Lund Dean, Idaho State University
Timothy A. Matherly, Florida State University
Lou Marino, University of Alabama
Paul Maxwell, Saint Thomas University
James McElroy, Iowa State University
Melony Mead, University of Phoenix
Nancy Meyer-Emerick, Cleveland State University
Janice Miller, University of Wisconsin at Milwaukee
Linda Morable, Richland College
Lori Muse, Western Michigan University
Padmakumar Nair, University of Texas at Dallas
Alison O'Brien, George Mason University
Kelly Ottman, University of Wisconsin at Milwaukee
Peg Padgett, Butler University
Jennifer Palthe, Western Michigan University
Dennis Passovoy, University of Texas at Austin
Karen Paul, Florida International University
Bryan Pesta, Cleveland State University
William Pinchuk, Rutgers University at Camden
Paul Preston, University of Montevallo
Scott Quatro, Grand Canyon University
Jere Ramsey, Cal Poly at San Luis Obispo
Clint Relyea, Arkansas State University
David Ritchey, University of Texas at Dallas
Christopher Ann Robinson-Easley, Governors State University
Tracey Rockett Hanft, University of Texas at Dallas
Joe Rode, Miami University
Bob Roller, LeTourneau University
Philip Roth, Clemson University
Craig Russell, University of Oklahoma at Norman
Andy Schaffer, North Georgia College and State University
Holly Schroth, University of California at Berkeley
Ted Shore, California State University at Long Beach
Daniel Sherman, University of Alabama, Huntsville
Stuart Sidle, DePaul University
Randy Sleeth, Virginia Commonwealth University
William Smith, Emporia State University
Kenneth Solano, Northeastern University
Shane Spiller, Morehead State University
John Stark, California State University at Bakersfield
Joo-Seng Tan, Cornell University
Tom Tudor, University of Arkansas at Little Rock
William D. Tudor, Ohio State University
Daniel Turban, University of Missouri
Jim Turner, Morehead State University
Leslie Tworoger, Nova Southeastern University
M.A. Viets, University of Vermont

Roger Volkema, American University
Barry Wisdom, Southeast Missouri State University
Jun Zhao, Governors State University
Lori Ziegler, University of Texas at Dallas
Gail Zwart, Riverside Community College

Tenemos una deuda de gratitud con todo el personal de Prentice Hall que ha apoyado este libro durante los últimos 30 años, y que han trabajado tan duro en el desarrollo de esta última edición. En la parte de desarrollo y editorial, agradecemos a la Editora de desarrollo, Elisa Adams; Director de desarrollo, Steve Deitmer; Asistente Editorial, Elizabeth Davis; a la Editora, Jennifer Collins; al Gerente editorial, David Parker; y a la Directora Editorial, Sally Yagan. En la parte de diseño y producción, la Editora de Producción, Judy Leale, hizo un trabajo extraordinario. Al final, pero no por eso menos importante, agradecemos a la Gerente de Marketing, Nikky Jones, y a la Directora de Marketing, Patrice Jones y a su equipo por estar vendiendo las muchas ediciones de este libro. Gracias a usted, por la atención que le presta a este libro.

AGRADECIMIENTOS

Pearson Educación agradece a los centros de estudios y profesores usuarios de esta obra por su apoyo y retroalimentación, elemento fundamental para esta nueva edición de *Comportamiento organizacional.*

ARGENTINA

CAECE

Liliana Colaiani

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES FACULTAD DE INGENIERÍA
Ricardo Barttoletti

UNIVERSIDAD AUSTRAL CS EMPRESARIALES
Juan Francisco Daraio

UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
Juan José Lauro

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES CIENCIAS ECONÓMICAS
Ana Inés Di Gianni
Ariela Schulman
Guillermo Daud
Isabel Martínez
José Omar Lanzamidad
Juan Carlos Ayala
Luis Humberto Pérez Van Morlegan
Rosa Liliana Furman

UNIVERSIDAD DE MORON
Silvia Bidondo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Pedro León Almeida

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
Liliana Galán

COLOMBIA

UNIVERSIDAD COOPERATIVA COLOMBIA SEDE NEIVA
Germán Darío Hembuz

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
Alba Rocío Gordillo

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Rafael Ricardo Bray

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
Guillermo Otalora Montenegro

UNIVERSIDAD EAFIT ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
Alfonso Vélez
Iván Restrepo
Pablo Jaramillo
Roberto Restrepo

UNIVERSIDAD EAN
César Bernal

UNIVERSIDAD JAVERIANA
Humberto Valero
Jorge Beltrán
Margarita María Castillo
Rosa Marina Prada

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS
Gloria Patricia Sánchez

COSTA RICA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Cecilia Vargas Gamboa
José Martínez Villavicencio
Marielos Mora

UNIVERSIDAD AMERICANA
Jorge Mondragón Medrano

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Gustavo Bado Zuñiga

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
José Manuel Castro
Miguel Gutiérrez Alfaro

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
Marjorie Chacón Ceciliano

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
Hernán Rojas Angulo
José Manuel de la Rocha
Sonia Laura Luján

UNIVERSIDAD METROPOLITANA CASTRO CARAZO
Francisco Campos Barahona
Guillermo Castellón Arroyo
Yessenia Chacón Rodríguez

EL SALVADOR

ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
Claudia Samayoa
Emilio Lazo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EL SALVADOR
Luis Erazo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDICIPLINARIA ORIENTAL
Marcos Eugenio Romero

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
Carlos Magno

MÉXICO

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES CTM
Elsy Cervera
Sofía Chehade

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCA TEPEPAN
Ana Yazmín Granados Hernández

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL UPIICSA
Alberto Juárez Vázquez
Alicia Mercado Zepeda
Antonio J. Pineda Hernández
Arturo Arredondo López
Diana Licona Padilla
Eduardo Gutiérrez
Felipe de Jesús Nieto Sánchez
Fernando Cerón Martínez
Iliana Pulido Maldonado
Jaime Arturo Meneses
Jasiel Pineda Hernández
José Delgado
José Luis Patiño Soberanis
José Miguel Cortés Navarro
Laura Medellín Ruiz
Mabel Hernández Sánchez
Marbel Hernández Ortiz
María del Rosario Trejo García
Mario Beltrán García
Mónica Mendoza
Ofir Ramírez
Patricia Carrillo Salcedo
Roberto Pérez Tenorio
Rosa María Hernández Sánchez
Rusalia Blásquez Pico

INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO
Enrique Murillo Othón
Gloria Robles Valdez

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD JUÁREZ
Ernestina Pedroza

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CHIHUAHUA
Laura Cobos

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CHIHUAHUA MAESTRÍAS
Esteban Hernández

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO
María Guadalupe Lomelí Robles

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA
Rafael Escalante

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE NOGALES
José Antonio Padilla Estrella

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ZACATEPEC
Martha Elena Olmedo Vázquez
Silvia Martínez Burgos

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO
Carlos Viguri B.
Deborah Sarky Steinberg

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY CAMPUS CIUDAD JUÁREZ
Ivonne Barrera

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY CAMPUS CUERNAVACA
Alejandra Caballero
Dora Emilia González

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY CAMPUS TOLUCA
Antonio Maxil
Marco Esnaurrizar
Rubén Campos

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ECATEPEC
Ricardo Ochoa Irizann

UNIVERSIDAD ANÁHUAC CANCÚN
Aldo Chávez

UNIVERSIDAD ANÁHUAC DEL SUR
Carlos Barber Kuri

UNIVERSIDAD ANÁHUAC MAYAB
Francisco Barroso
Octavio Pérez Priego

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Ángel Perea Acosta
Luis Natera Gutiérrez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN
Eduardo Lara Hernández
Fernando Briceño Ramos
Francisco Pérez Guerrero
José Luis García Valle

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO ATLACOMULCO
Bertha Luz Martínez
Elena Abaid Abraham
Silvia Villanueva
Soledad Munguía

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA
Hilda Escudero Córdoba

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
Ana Ma. García Martínez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA UNIDAD MZT
Suhey Nayasin Morales Zuñiga

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS
Homero Aguirre Milling
Jimena Sánchez Saavedra
Lucía Terán Gutiérrez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Aarón Garduño

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
Ena Donde
Jesús Francisco Escalante

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Thelma Cetina

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA –CUC
Adriana Ruiz Díaz
Martha Cristina Bañuelos Hernández
Miriam del Carmen Vargas Aceves

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA –CUCEA
Agustín Alva Castillo
Angélica Leticia Ochoa Ramos
Daniel Hernández Aguirre
Guillermo Heredia Méndez
José Badajoz Gutiérrez
José Luis Chavarín Rodríguez
José Luis Flores Espinoza
Juan Gabriel del Toro
Lilia Elizabeth Minakata Fonseca
Luis Cuitláhuac Martín del Campo Moreno
Manuel Carrillo Paz
Marco Tulio Flores Mayorga
María Bernardet Ochoa Hernández
María Teresa Carrillo Gómez
Norma Evangelina Mejía Hernández
Rita Guadalupe Franco García
Rosalinda Garza Estrada
Sergio Díaz González

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
Asensio Carrión Serna
Laura Lilia Esparza Martínez

UNIVERSIDAD DE SONORA
María Leticia Verdugo Tapia

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO PLANTEL GUADALAJARA
Noemí Alejandro Pinto Rodríguez

UNIVERSIDAD LA SALLE CUERNAVACA
Iliana Martínez Sánchez
José Manuel Mayorga Pascual
Norma Patricia Chevez Bañoz

UNIVERSIDAD LA SALLE DEL BAJÍO
Patricia Alonso Lozano

UNIVERSIDAD MESOAMERICANA DE SAN AGUSTÍN
Jaime Witinea
Rafael Gallareta
Tatiana Cáceres

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Gema Beatriz Hernández
José Luis Rodríguez Tepezano
Sonia Pardo López

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
Elizabeth Martínez Cárdenas

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CAMPUS SUR
José Castañeda

PANAMÁ

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA
José Antonio Rodríguez

José Campodónico
Milton López
Nicolás Generoso
Pablo Tuñón
Ricardo Pérez

UNIVERSIDAD LATINA
José Horna
Omar Navarro

VENEZUELA

IESA
CENTRO DE DESARROLLO Y RECURSOS HUMANOS
José Malave
Ramón Piñango

UCAB
POSTGRADO
Gustavo Pereda
Tahiri Ramos

UNA
ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
Marianella Vázquez

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
María Hernández
María T. Sánchez
Nancy Méndez

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
Braumalis Malave
Daniel Salazar

UNIVERSIDAD METROPOLITANA
Enrique Viloria
Laura Varela
Óscar Blanco
Pedro de Friedman
Raquel Maury
Soledad Díaz

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA
Omar Torcat

USB
POSTGRADO
Jorge Ramírez

¿Qué es el comportamiento organizacional?

El universo estelar no es tan difícil de comprender como las acciones de las personas.

—Marcel Proust



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Demostrar la importancia de las habilidades interpersonales en el sitio de trabajo.
2. Describir las funciones, roles y aptitudes de los gerentes.
3. Definir el *Comportamiento Organizacional* (*CO*).
4. Demostrar el valor del estudio sistemático para el *CO*.
5. Identificar las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento que contribuyen al *CO*.
6. Demostrar por qué hay pocos absolutos en el *CO*.
7. Identificar los retos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del *CO*.
8. Comparar los tres niveles de análisis en el modelo del *CO* que sigue este libro.

Los gerentes cometen muchos errores. Algunos se deben a la inexperiencia, otros reflejan falta de conocimientos. Y otros sencillamente son equivocaciones.

Pero pocos errores pueden ser tan incomprensibles como el que cometieron los gerentes de la compañía de seguridad para el hogar Alarm One, Inc.

Como parte de un ejercicio de "formación de equipos", los empleados usaron como estandartes señalamientos de instalaciones de compañías rivales, en un concurso en el que se enfrentaban equipos de ventas. Los ganadores arrojaban

¿Es ésa la forma de tratar a un empleado?



pasteles a los perdedores, les daban de comer alimento para bebés, los hacían usar pañales y, sí: les daban nalgadas. En ocasiones, los compañeros hacían comentarios como " agachate, bebé", y "has sido una niña mala".

Además de los concursos de la "formación de equipos", era común que Alarm One también castigara a los empleados que llegaban tarde al trabajo.

Una empleada que había sido castigada —Janet Orlando (ver foto superior)— se sintió tan humillada que renunció poco después del episodio y posteriormente decidió demandar a Alarm One.

En las conclusiones del juicio contra Alarm One, el abogado de la Sra. Orlando dijo que "ninguna mujer adulta razonable querría que la colocaran ante un grupo de hombres jóvenes, la voltearan para que mostrara sus posaderas, le

propinaran nalgadas y la llamaran con nombres ofensivos, para luego argumentar que eso era con el fin de incrementar las ventas y motivar a los empleados".

No es de sorprender que un jurado constituido por seis hombres y seis mujeres fallara a favor de la Sra. Orlando, aprobara una indemnización superior a la que pedía: $500,000, y como castigo fijara una multa de $1.2 millones.

En primer lugar, ¿por qué hacía esto Alarm One? La compañía, con sede en Anaheim, California, defendía los castigos diciendo que eran parte de un programa voluntario para fomentar la camaradería, y que no era una discriminación porque los recibían tanto hombres como mujeres.

Después del juicio, la Sra. Orlando y Alarm One acordaron un pago de $1.4 millones, a cambio de que la compañía no apelara. Sin embargo, la compañía no le ha pagado un centavo hasta el día de hoy, forzándola a demandar una vez más. "Estas personas han mentido desde el primer día", dice Orlando.[1] ■

Tal vez piense que incidentes como el de Alarm One ilustran que el personal directivo sólo requiere de sentido común. Después de todo, no se necesita que un libro de texto diga que a los empleados no se les dan nalgadas. No obstante, como veremos, no todos los aspectos de la administración consisten en el sentido común. Los errores como golpear a los empleados son visibles y obvios, pero es usual que los directivos cometan otras equivocaciones debido a su falta de conocimientos. Es ahí donde el comportamiento organizacional entra en juego.

Para ver hasta dónde lo lleva el sentido común, responda lo siguiente, de la Self-Assessment Library.



¿CUÁNTO SÉ SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

En la Self-Assessment Library (disponible en el CD y en línea), vaya a la evaluación IV.G.1 (How Much Do I Know About OB?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Cuál fue su calificación? ¿Le sorprende?*
2. *¿Qué tanto piensa usted que la administración eficaz consiste en el sentido común? ¿Su calificación en la prueba modificó su respuesta a esta pregunta?*

La importancia de las aptitudes interpersonales

Aunque hace mucho que los gerentes en activo entendieron la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, las escuelas de negocios se han tardado más en captar el mensaje. Hasta finales de la década de 1980, la currícula de las escuelas de negocios hacía énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en específico en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. Sin embargo, en las dos últimas décadas las Facultades de administración se han percatado de la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, y pidieron que se agregaran a la currícula cursos sobre la habilidad interpersonal. Como dijo

1 *Demostrar la importancia de las aptitudes interpersonales en el sitio de trabajo.*



Para triunfar en la administración de hoy se requiere tener buenas aptitudes interpersonales. Son la comunicación y el liderazgo lo que distingue a directivos como Jeffrey Immelt, quien llegó a la cumbre de su profesión. Immelt, CEO de General Electric, se unió a la sección de marketing corporativo de la compañía en 1982, y pasó 20 años en puestos de liderazgo en ventas, marketing y desarrollo del producto antes de ascender al puesto más elevado de GE. Extrovertido y adepto a construir relaciones, Immel recorre el mundo para reunirse con clientes, empleados, proveedores y accionistas. En la fotografía se aprecia a Immelt interactuando con niños de una escuela en un programa de lectura patrocinado por GE.

recientemente el director de liderazgo en la Sloan School of Management del MIT, "Los estudiantes de MBA necesitarían sus capacidades técnicas y cuantitativas durante los dos primeros años después de egresar de la escuela. Sin embargo, pronto la habilidad para el liderazgo y la comunicación serían la clave para diferenciar a los gerentes cuyas carreras en realidad irían en ascenso".[2]

Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento. No obstante las condiciones de mercado, los empleados extraordinarios siempre escasean.[3] Las compañías con reputación de buenos lugares de trabajo –como Starbucks, Adobe Systems, Cisco, Whole Foods, American Express, Amgen, Goldman Sachs, Pfizer y Marriott–, tienen una gran ventaja. Un estudio nacional sobre la fuerza laboral de Estados Unidos descubrió que los salarios y prestaciones no son las razones principales por las que a las personas les gusta su trabajo o permanecen con su patrón. Tiene mucha más importancia la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente laboral.[4] Por ello, es probable que tener administradores con buenas capacidades interpersonales haga del sitio de trabajo algo mucho más placentero, lo que a su vez hace más fácil contratar y conservar personal calificado. Además, la creación de un lugar de trabajo agradable parece tener una buena razón económica. Por ejemplo, se ha encontrado que las compañías que gozan de una buena reputación por ser buenos lugares de trabajo (como aquellas incluidas en la lista de "Las 100 mejores compañías de Estados Unidos para trabajar") tienen un desempeño financiero superior.[5]

Hemos llegado a entender que las aptitudes técnicas son necesarias, pero no suficientes para triunfar en la administración. En el ambiente de trabajo actual, cada vez más competitivo y demandante, los administradores no pueden tener éxito sólo con sus aptitudes técnicas. También necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas. Este libro se escribió para ayudar tanto a quienes ya son gerentes, como a quienes lo son en potencia, a desarrollar dichas habilidades para relacionarse con la gente.

Lo que hacen los gerentes

2 *Describir las funciones, roles y aptitudes de los gerentes.*

Se comenzará con la definición breve de los términos de *gerente* y *organización* –que es el lugar en que trabajan los gerentes. Después se verá el trabajo del gerente; en específico, ¿qué hacen?

Los **gerentes** hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas. Los gerentes realizan su trabajo en una **organización**, que es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. Según esta definición, las empresas de manufactura y servicios son organizaciones, igual que las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas al menudeo, departamentos de policía y las instituciones de los gobiernos federal, estatal y local. Los individuos que supervisan las actividades de otros y que son responsables de alcanzar las metas de dichas organizaciones, son los gerentes (aunque en ocasiones se les llama *administradores*, en especial en las organizaciones sin fines de lucro).

Funciones de la gerencia

A principios del siglo veinte, un industrial francés llamado Henri Fayol escribió que todos los gerentes realizan cinco funciones básicas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.[6] En la actualidad, se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

Debido a que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son éstas y los medios para alcanzarlas; la gerencia es ese alguien. La función de **planear** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades. Las evidencias indican que esta función es la que se incrementa más a medida que los gerentes pasan de la administración de los niveles inferiores a los medios.[7]

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina **organizar**. Incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Esta es la función de **dirigir**. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir.

La última función que desempeñan los gerentes es **controlar**. Para garantizar que las cosas marchen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización. Después se compara el desempeño real con el conjunto de metas establecidas previamente. Si hay desviaciones significativas, es trabajo de la gerencia encauzar a la organización. Estas labores de vigilar, comparar y hacer una corrección potencial, están comprendidas dentro de lo que significa la función de controlar.

Por tanto, según el enfoque funcional, la respuesta a la pregunta –"¿Qué hacen los gerentes?"– ellos planean, organizan, dirigen y controlan.

Roles de la administración

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg, estudiante graduado del MIT, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos a fin de determinar lo que hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñaban diez roles –o conjuntos de comportamientos– diferentes y altamente interrelacionados atribuibles a sus trabajos.[8] Como se aprecia en la Figura 1-1, esos diez roles se clasifican sobre todo en (1) interpersonales (2) informativos, y (3) de toma de decisiones.

Roles interpersonales Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de naturaleza ceremonial y simbólica. Por ejemplo, cuando el presidente de una universidad entrega diplomas en la graduación o el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, él o ella están actuando en su rol de *representante*. Todos los gerentes también desempeñan una rol de *líder*. Esta incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados.

Figura 1-1 Roles Gerenciales según Mintzberg

Rol	Descripción
Interpersonal	
Representante	Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social
Líder	Responsable de la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le dan información
Informativo	
Vigilante	Recibe una variedad amplia de información; sirve como centro nervioso de la información interna y externa de la organización
Difusor	Transmite la información recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización
Decisorio	
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos para realizar un cambio
Manejador de dificultades	Responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados
Asignador de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales significativas
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia

Fuente: Adaptado de *The Nature of Managerial Work*, por H. Mintzberg. Copyright © 1973, por H. Mintzberg. Reimpreso con permiso de Pearson Education.

El tercer rol del grupo interpersonal es el de *enlace*. Mintzberg describió esta actividad como la de hacer contacto con personal externo que proporciona información al gerente. Se trata de individuos o grupos dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de control de calidad en la propia compañía tiene una relación interna. Cuando ese gerente de ventas entabla contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación comercial, él o ella tienen una relación externa.

Roles informativos Todos los gerentes, hasta cierto punto, obtienen información de organizaciones e instituciones externas. Es común que se informen a través de la lectura de revistas y de conversaciones con otras personas sobre cambios en la opinión pública, lo que tal vez planean los competidores y otras cuestiones parecidas. Mintzberg llamó a esto el rol de *vigilante*. Los gerentes también actúan como conducto que transmite información a los miembros de la organización. Este es el

[illegible] *Individuos que logran las metas a través de otras personas.*

organización *Unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes.*

planear *Proceso que incluye la definición de metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades.*

organizar *Determinar las tareas a realizar, quien las realizará, cómo han de agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.*

dirigir *Función que incluye motivar a los empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.*

controlar *Monitorear actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planeó y corregir cualquier desviación significativa.*

rol de *difusor*. Además, desempeñan el rol de *vocero* cuando representan a la organización ante personas de fuera.

Roles de toma de decisiones Por último, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de hacer elecciones. En el rol de *emprendedor*, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como *manejadores de dificultades*, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como *asignadores de recursos*, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de *negociador*, en el que analizan temas y negocian con otras unidades a fin de lograr ventajas para su propia unidad.

Aptitudes gerenciales

Otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las aptitudes o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.[9]

Aptitudes técnicas Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como las de los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centremos en su habilidad técnica. A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo. Por supuesto, los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

Aptitudes humanas La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las **aptitudes humanas**. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

Aptitudes conceptuales Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una **aptitud conceptual**. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aún así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

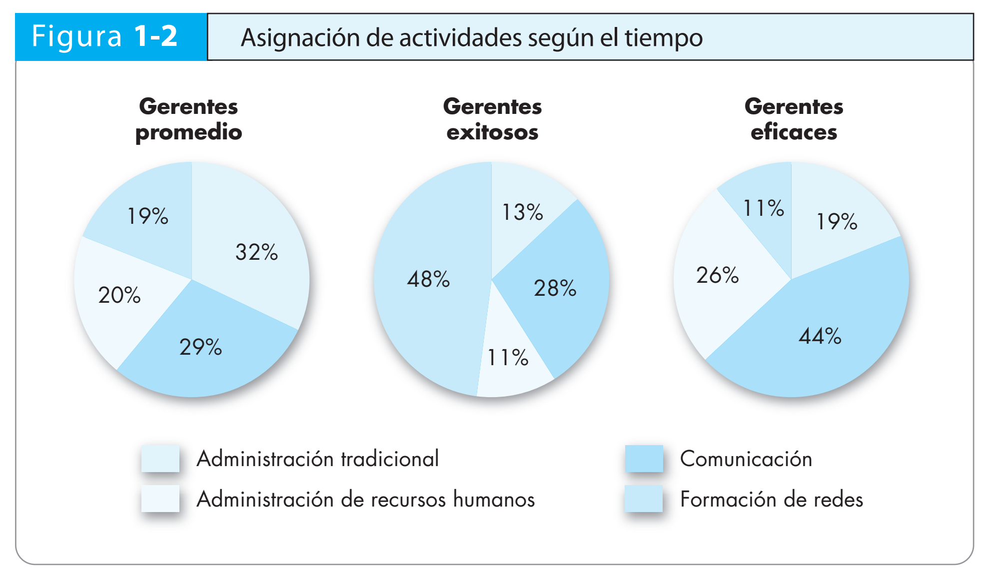
Actividades de una gerencia eficaz *versus* una gerencia exitosa

Fred Luthans y sus asociados vieron lo que los gerentes hacían desde otra perspectiva.[10] Ellos hicieron la siguiente pregunta: ¿Los gerentes que ascienden más rápido en una organización, hacen las mismas actividades y con el mismo empeño que aquellos que realizan el mejor trabajo? Usted tendería a pensar que los más eficaces en sus labores también serían los que ascenderían más rápido. Sin embargo, no es eso lo que parece ocurrir.

Luthans y sus asociados estudiaron a más de 450 gerentes. Lo que descubrieron fue que éstos se involucraban en cuatro actividades gerenciales:

1. **Administración tradicional.** Tomar decisiones, planear y controlar
2. **Comunicación.** Intercambiar información rutinaria y procesar documentos

Figura 1-2 Asignación de actividades según el tiempo



Fuente: Basada en Luthans, R. M. Hodgetts y S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

3. **Administración de recursos humanos.** Motivar, disciplinar, administrar conflictos, asignar personal y capacitar
4. **Formación de redes.** Socializar, hacer política e interactuar con personas de fuera

En el estudio, el gerente "promedio" dedicaba 32 por ciento de su tiempo a actividades de la administración tradicional, 29 por ciento a comunicarse, 20 por ciento a acciones de recursos humanos y 19 por ciento a la formación de redes. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que los distintos gerentes dedicaban a las cuatro distintas actividades variaba mucho. En específico, como se aprecia en la figura 1-2, aquellos que tenían *éxito* (definido en términos de la velocidad con que ascendían en su organización) tuvieron un énfasis muy diferente al de los *eficaces* (definido en términos de la cantidad y calidad de su desempeño, la satisfacción y el compromiso de sus empleados). De entre los gerentes exitosos, la formación de redes contribuyó más al éxito, y las actividades de recursos humanos contribuyeron en menor grado. Entre los gerentes eficaces, la comunicación tuvo mayor peso en la contribución del éxito y la formación de redes tuvo menor peso. Estudios más recientes, efectuados en varios países (Australia, Israel, Italia, Japón y Estados Unidos), confirman además el vínculo entre la formación de redes y el éxito en una organización.[11] Por ejemplo, en un estudio se encontró que los gerentes australianos que formaban redes activamente, recibieron más ascensos y gozaron de otras gratificaciones asociadas con el éxito profesional. Y la conexión entre la comunicación y los gerentes eficaces también es clara. Un estudio de 410 gerentes en Estados Unidos arroja que quien busca información entre sus colegas y empleados –aunque ésta sea negativa– y explica sus decisiones, es más eficaz.[12]

Estas investigaciones añaden discernimientos importantes a nuestros conocimientos sobre la labor de los gerentes. En promedio, los gerentes pasan alrededor de 20 a 30 por ciento de su tiempo en cada una de las cuatro actividades: administración tradicional, comunicación, administración de recursos humanos y formación de redes. Sin embargo, los gerentes exitosos no hacen el mismo énfasis en cada una de ellas,

aptitudes técnicas *Habilidad para aplicar el conocimiento o experiencia especializados.*

aptitudes humanas *Facilidad para trabajar, entender y motivar a otras personas, tanto en lo individual como en grupo.*

aptitudes conceptuales *Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.*

como sí lo hacen los gerentes eficaces. En realidad, el énfasis de cada grupo casi es opuesto. Este descubrimiento contradice la suposición histórica de que los ascensos se basan en el desempeño, e ilustra la importancia que tienen las aptitudes para formar redes y hacer política con el fin de ascender en las organizaciones.

Revisión del trabajo del gerente

Hay una liga común que recorre las funciones, roles, aptitudes, actividades y enfoques para la administración: Cada uno de estos aspectos reconoce la importancia capital que supone administrar al personal. Sin importar que se llame "la función de dirigir", "roles interpersonales", "aptitudes humanas" o "actividades de administración de recursos humanos, comunicación y formación de redes", está claro que los gerentes necesitan desarrollar sus aptitudes interpersonales si han de ser eficaces y exitosos.

Introducción al comportamiento organizacional


Definir comportamiento organizacional (CO).

Hemos resaltado la importancia de las aptitudes para tratar con las personas. No obstante, ni este libro ni la disciplina en que está basada se denomina aptitudes con la gente. El término más común para describir la disciplina es *comportamiento organizacional*.

El **comportamiento organizacional** (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parece un trabalenguas, así que lo desciframos.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.



Microsoft entiende la forma en que el comportamiento organizacional afecta el desempeño de una organización. La compañía mantiene buenas relaciones con los empleados al ofrecerles un ambiente de trabajo excelente, prestaciones generosas y trabajos interesantes. El mural de dos plantas que se aprecia en la fotografía es una de las 4,500 obras de arte contemporáneo que se exhiben en la sede corporativa de Microsoft. Otras prestaciones, como el valet parking, servicio de lavandería, entrega de abarrotes a domicilio y comidas que se entregan a domicilio, ayudan a que los trabajadores se concentren en su labor. En Microsoft, la lealtad y productividad de los empleados son elevadas, lo que contribuyó a que los ingresos de la compañía se incrementaran a 44 mil millones de dólares desde su fundación en 1975.

Nuestra definición se resume así: el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

Hay un acuerdo creciente en los componentes o temas que constituyen el campo de estudio del CO. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral.[13]

Complementar la intuición con el estudio sistemático

Cada uno de nosotros es un estudiante del comportamiento. Desde nuestros primeros años hemos observado las acciones de otros, tratando de interpretar lo que vemos. Sea, o no, que haya pensado al respecto en forma explícita, usted ha estado "leyendo" a las personas durante casi toda su vida. Observa lo que otros hacen y trata de explicar por qué despliegan su comportamiento. Además, ha tratado de predecir lo que tal vez harían en diferentes condiciones. Desafortunadamente, ese enfoque casual o de sentido común para leer a los demás con frecuencia conduce a predicciones erróneas. Sin embargo, es posible mejorar su capacidad de pronóstico al enriquecer sus opiniones intuitivas con un enfoque más sistemático.

4 *Demostrar el valor que tiene el estudio sistemático para el CO.*

El enfoque sistemático utilizado en este libro descubrirá hechos y relaciones importantes, además proveerá una base desde la cual sea posible realizar pronósticos más exactos del comportamiento. La base de este enfoque sistemático es la creencia de que el comportamiento no es algo aleatorio. En vez de ello, existen ciertas consistencias fundamentales en que se basa el comportamiento de todos los individuos susceptibles de identificarse para después modificarlas a fin de que reflejen las diferencias individuales.

Estas consistencias fundamentales son muy importantes. ¿Por qué? Porque permiten que el comportamiento sea predecible. El comportamiento por lo general es predecible, y su *estudio sistemático* es un medio para hacer pronósticos razonablemente exactos. Al usar la frase **estudio sistemático** nos referimos a buscar relaciones entre las causas y los efectos, y basar nuestras conclusiones en evidencias científicas –es decir, en datos reunidos en condiciones controladas y medidas e interpretadas con rigor razonable. (Ver Apéndice A para una revisión básica de los métodos de investigación que se utilizan en los estudios de comportamiento organizacional).

Un enfoque que complementa el estudio sistemático es la administración basada en evidencias. La **administración basada en evidencias (ABE)** implica que las

comportamiento organizacional (CO) *Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.*

estudio sistemático *Buscar relaciones entre las causas y los efectos, y basar nuestras conclusiones en evidencias científicas.*

Administración basada en evidencias (ABE) *Las decisiones administrativas se toman con base en la mejor evidencia científica disponible.*

¿MITO o CIENCIA?

"Conceptos preconcebidos versus evidencia sustantiva"

Suponga que se inscribió a un curso de introducción a las finanzas. El primer día de clase su profesor le pide que tome una hoja de papel y responda la pregunta siguiente: "¿Cuál es el valor presente neto de una inversión de $1,000,000, con una tasa de descuento de 12 por ciento anual, sobre un portafolio de acciones con dividendo inicial de $100,000 el próximo año, y tasa esperada de crecimiento del dividendo de 4 por ciento anual de entonces en adelante?" Es improbable que pudiera responder a la pregunta sin cierto conocimiento de finanzas.

Ahora bien, cambie el escenario. Usted está en un curso de introducción al comportamiento organizacional. El primer día de clases el profesor le pide que responda la pregunta siguiente: "¿Cuál es la forma más eficaz de motivar a los empleados en el trabajo?" Al principio tal vez sienta un poco de reticencia, pero una vez que comienza a escribir seguramente no tendría problemas para hacer sugerencias sobre la motivación.

Ese es uno de los retos de impartir o seguir un curso sobre CO, se ingresa con muchos *conceptos preconcebidos* que se aceptan como *hechos*. Usted piensa que ya sabe mucho sobre el comportamiento humano.[14] Eso no es lo común en las finanzas, contabilidad o incluso marketing. De manera que, a diferencia de otras disciplinas, el CO no sólo lo introduce a un conjunto comprensible de conceptos y teorías; también tiene que enfrentarse a muchos "hechos" comúnmente aceptados sobre el comportamiento humano y las organizaciones que usted adquirió con el paso de los años. Algunos ejemplos son los siguientes: "Chango viejo no aprende maroma nueva", "los líderes nacen, no se hacen" y "dos cabezas piensan más que una". Sin embargo, estos "hechos" no son necesariamente verdaderos. Por esto, uno de los objetivos de un curso sobre comportamiento organizacional es *reemplazar* conceptos populares, con frecuencia aceptados sin cuestionamiento, por conclusiones basadas en la ciencia.

Como verá en este libro, el campo del CO se ha construido a través de décadas de investigaciones. Éstas proporcionan un cuerpo de evidencia sustantiva que puede sustituir a los conceptos preconcebidos. En el libro aparecen recuadros titulados "¿Mito o Ciencia?" Son para llamar la atención sobre algunos de los conceptos o mitos más extendidos sobre el comportamiento organizacional. Los utilizamos para mostrar la forma en que la investigación del CO ha demostrado que son falsos, o, en ciertos casos, verdaderos. Esperamos que le resulten interesantes. Pero, lo que es más importante, lo ayudarán a recordar que el estudio del comportamiento humano en el trabajo es una ciencia y que se necesita estar alerta en cuanto a las explicaciones hechas "sobre las rodillas" de los comportamientos relacionados con el trabajo. ■

decisiones administrativas se toman con base en la mejor evidencia científica disponible. Queremos que los médicos tomen decisiones sobre el cuidado de sus pacientes de acuerdo con la evidencia más reciente de que se disponga, la ABE plantea que deseamos que los administradores hagan lo mismo. Esto significa que los directivos consideren de un modo más científico los problemas de administración. Por ejemplo, un gerente debiera plantear una pregunta administrativa, buscar las mejores evidencias disponibles, y aplicar la información relevante para la pregunta o caso en estudio. Quizá piense que es difícil estar en contra de lo anterior (¿Qué gerente diría que las decisiones no deben basarse en evidencias?), pero la gran mayoría de las decisiones de administración aún se toman "al vuelo", con poco estudio sistemático o evidencias.[15]

El estudio sistemático y la ABE se agregan a la **intuición**, es decir "sentimientos viscerales" sobre "por qué hago lo que hago" y "qué es lo que hace que los demás se aprovechen". Por supuesto, un enfoque sistemático no significa que las cosas en las que ha llegado a creer con procesos no sistemáticos sean necesariamente incorrectas. Como hizo notar Jack Welch, "el truco, por supuesto, es saber cuándo seguir el llamado visceral". Si tomamos todas las decisiones sin atender a la intuición o al instinto visceral, es probable que lo hagamos con información incompleta –lo que sería parecido a tomar una decisión de inversión con solo la mitad de los datos.

Las consecuencias de basarse en la intuición empeoran por el hecho de que tendemos a sobrestimar la exactitud de lo que creemos que sabemos. Una encuesta

reciente reveló que 86 por ciento de los directivos pensaba que su organización trataba bien a los empleados. Sin embargo, solo 55 por ciento de estos percibía que eran bien tratados.

Un problema similar se detecta al sondear los negocios y medios más populares en busca de sabiduría administrativa . Las publicaciones de negocios tienden a estar dominadas por fads. Como dijo el editor del *The New Yorker,* "Cada cierto número de años, algunas compañías tienen éxito y son objeto de escrutinio en busca de verdades ocultas que pudieran revelar. Pero es frecuente que estas no existan; ocurre solo que las empresas estaban en el lugar correcto en el momento correcto".[16] Aunque tratemos de evitarla, también caemos en esta trampa. No es que todas las historias que se narran en las publicaciones de negocios estén equivocadas, es solo que sin un enfoque sistemático es difícil de separar el trigo de la paja.

Algunas de las conclusiones que se obtienen en el libro, basadas en descubrimientos de las investigaciones razonablemente sustantivos, no harán más que apoyar que lo que siempre se ha sabido es verdadero. Pero también se darán evidencias que van contra lo que tal vez se ha tomado como algo de sentido común. Uno de los objetivos de este texto es invitarlo a enriquecer sus puntos de vista intuitivos sobre el comportamiento con el análisis sistemático, en la creencia de que éste mejorará su exactitud para explicarlo y pronosticarlo.

No le estamos aconsejando que eche por la borda su intuición ni toda la presión administrativa. Tampoco argumentamos que la investigación siempre está bien, ya que los investigadores también cometen errores. Lo que le recomendamos es usar la evidencia tanto como sea posible para enriquecer su intuición y experiencia. Esto es lo que el CO promete.

Disciplinas que intervienen en el campo del CO

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología. Como se verá, las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual, o micronivel, del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización. En la figura 1-3 se presenta el panorama de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.

5 *Identificar las disciplinas principales de la ciencia del comportamiento que contribuyen al CO.*

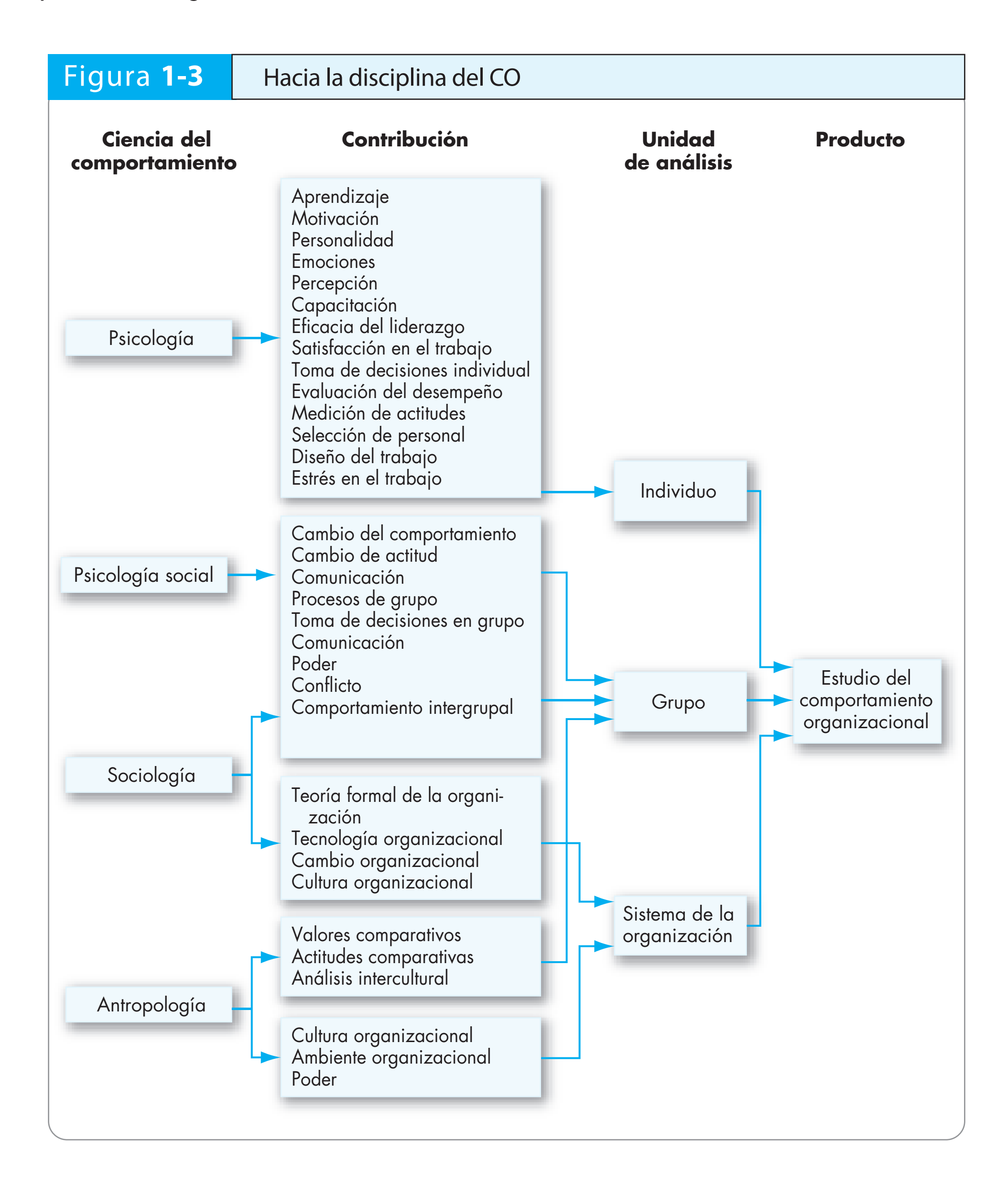
Psicología

La **psicología** es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos, y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de

intuición *Sensación visceral que no necesariamente se apoya en las investigaciones.*

psicología *Ciencia que busca medir, explicar, y en ocasiones cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales.*



trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

Psicología social

La **psicología social** toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el *cambio* –cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.



Otras disciplinas utilizan los conceptos del CO

Tal vez le sorprenda saber que cada vez más otras disciplinas de negocios utilizan los conceptos del CO.

De las disciplinas de negocios, el marketing es la que más coincide con el CO. Una de las áreas principales del marketing es la investigación sobre el consumidor, pues trata de pronosticar el comportamiento de éste, lo que no difiere de intentar hacer el pronóstico del comportamiento de los empleados. Ambas disciplinas requieren entender la dinámica y causas que subyacen al comportamiento humano, por lo que hay una gran correspondencia entre las dos actividades.

Lo que quizá sea más sorprendente es el grado en que las llamadas ciencias duras están usando los conceptos suaves del CO. En los últimos años, las finanzas conductuales, contabilidad conductual y el comportamiento en la economía (también llamada *psicología económica*), han aumentado su importancia e interés.

Al reflexionar en lo anterior, no debería haber tanta sorpresa. El sentido común indica que los seres humanos no somos seres perfectamente racionales, y en muchos casos nuestros actos no siguen un modelo racional del comportamiento. Aunque hay algunos elementos de irracionalidad incorporados en el pensamiento económico, cada vez más investigadores de las finanzas, contabilidad y economía encuentran útil basarse en conceptos del CO.

Por ejemplo, los inversionistas tienen la tendencia a confiar más en la información privada (que sólo ellos o un grupo limitado de personas poseen) que en la pública, aun cuando hay razones para creer que ésta es más exacta. Para comprender este fenómeno, los investigadores de las finanzas utilizan conceptos del CO. Además, los estudios sobre contabilidad conductual analizan la forma en que la retroalimentación influye en el comportamiento de los auditores, o las implicaciones funcionales y disfuncionales que tiene la obtención de utilidades sobre el comportamiento de los inversionistas.

El punto es que si bien usted sigue cursos diferentes sobre varias materias de los negocios, las fronteras entre éstas son cada vez más borrosas a medida que los investigadores parten de disciplinas comunes para explicar el comportamiento. Se piensa que esto es algo bueno porque se apega con más exactitud a la forma en que los gerentes trabajan, piensan y se comportan en realidad.

Fuente: Basado en W. Chuang y B. Lee, "An Empirical Evaluation of the Overconfidence Hypothesis", *Journal of Banking and Finance*, septiembre de 2006, pp. 2489-2515; y A. R. Drake, J. Wong y S. B. Salter, "Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees", *Behavioral Research in Accounting* 19 (2007), pp. 71-89.

Sociología

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la **sociología** estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

Antropología

La **antropología** es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

psicología social *Rama de la psicología que unifica conceptos de la psicología, la sociología y que se centra en la influencia que tienen las personas entre sí.*

sociología *Estudio de las personas en relación con su ambiente social o su cultura.*

Antropología *Estudio de las sociedades con objeto de aprender sobre los seres humanos y sus actividades.*

Hay pocos absolutos en el CO

Existen pocos, si hay alguno, principios sencillos y universales que expliquen el comportamiento organizacional. En las ciencias físicas –química, astronomía, física– hay leyes que son consistentes y se aplican en un rango muy amplio de situaciones. Permiten que los científicos hagan generalidades sobre la acción de la gravedad o que tengan confianza en el envío de astronautas al espacio a fin de reparar satélites. Pero como concluyó un notable investigador sobre el comportamiento, "Dios entregó todos los problemas fáciles a los físicos". Los seres humanos son complejos. Como no se parecen, nuestra capacidad de hacer generalizaciones sencillas, seguras y sistematizadas sobre ellos, es limitada. Es frecuente que dos personas actúen de forma distinta ante una misma situación y el comportamiento de la persona varíe con diferentes situaciones. Por ejemplo, no a todos los motiva el dinero, y usted se comportará de modo diferente el domingo en la iglesia que la noche anterior en una fiesta.

6 Demostrar por qué hay pocos absolutos en el CO.

Por supuesto, esto no significa que no sea posible efectuar predicciones válidas del comportamiento humano con exactitud razonable. Sin embargo, sí significa que los conceptos del CO deben reflejar las condiciones de la situación, o de contingencia. Podemos decir que *x* lleva a *y*, pero sólo en condiciones especificadas por *z* –las **variables de contingencia**. La ciencia del CO se desarrolló al tomarse conceptos generales y aplicarlos a una situación, persona o grupo en particular. Por ejemplo, los estudiosos del CO evitarían afirmar que a todos les agrada el trabajo complejo y desafiante (el concepto general). ¿Por qué? Porque no todo mundo quiere tener un trabajo que lo rete. Algunas personas prefieren lo rutinario sobre lo variado, o lo sencillo sobre lo complejo. En otras palabras, un trabajo atractivo para una persona tal vez no lo sea para otra, por lo que su atractivo es contingente según la persona que lo desempeñe.

Conforme avance con el libro, encontrará un buen número de teorías basadas en investigaciones acerca de la forma en que las personas se comportan en las organizaciones. Sin embargo, no espere encontrar un conjunto de relaciones directas de causa-efecto. No existen muchas... Las teorías del comportamiento organizacional reflejan el objeto de estudio con el que tratan. Las personas son complejas y complicadas, por lo que también lo deben ser las teorías desarrolladas para explicar sus acciones.

Retos y oportunidades del CO

Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Una mirada rápida a unos cuantos de los cambios profundos que ahora tienen lugar en las organizaciones apoya esta afirmación. Por ejemplo, el empleado común se está haciendo más viejo; cada vez son más las mujeres y personas de color que se suman al trabajo; los recortes y el uso intensivo de trabajadores temporales están agotando los bonos de lealtad que históricamente mantenían a muchos empleados con sus empleadores; y la competencia global exige que los trabajadores sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos. La guerra contra el terrorismo ha puesto sobre la mesa los retos de trabajar, y administrar a las personas durante épocas de incertidumbre.

7 Identificar los retos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del CO.

En pocas palabras, actualmente hay muchos retos y oportunidades para que los administradores utilicen los conceptos del CO. En esta sección, se repasan algunos de los temas más críticos a que se enfrentan los gerentes y para los que el CO ofrece soluciones –o al menos puntos de vista pertinentes para éstas.

Responder a la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. Burger King es propiedad de una empresa británica, y McDonald's vende hamburguesas en



Pizza Hut, con sede en Dallas, Texas, responde a la globalización al expandir sus restaurantes y servicios de entrega en todo el mundo. Pizza Hut introdujo en 1990 la pizza para los consumidores de China. Actualmente, la administración de la compañía tiene el objetivo de hacer de China continental su mercado número uno para el desarrollo de nuevos restaurantes debido al enorme potencial de crecimiento del país. En la foto se aprecia cómo Pizza Hut obsequia muestras en Nanjing para promover su servicio de entrega. Los directivos esperan que la entrega se vuelva cada vez más importante a medida que la actividad económica se expanda y plantee mayores demandas de tiempo a las familias de ese país.

Moscú. Exxon Mobil, compañía que se pretende estadounidense, recibe casi el 75 por ciento de sus ingresos de ventas fuera de los Estados Unidos. Los nuevos empleados de Nokia, fabricante de teléfonos con sede en Finlandia, se reclutan cada vez más en India, China y otros países en desarrollo –en el renombrado centro de investigaciones de Nokia en Helsinki, las personas que no son finlandesas ahora superan el número de las que sí lo son. Y todos los principales fabricantes de automóviles ahora construyen sus vehículos fuera de sus fronteras; por ejemplo, Honda los manufactura en Ohio; Ford, en Brasil; Volkswagen, en México; y tanto Mercedes como BMW, en Sudáfrica.

Estos ejemplos ilustran que el mundo se ha vuelto una aldea global. En el proceso, el trabajo del gerente está cambiando.

Trabajar en el extranjero Si usted es un gerente, es probable que frecuentemente se vea viajando al extranjero por cuestiones de trabajo –que se le transfiera a la división de operación de su empleador o a una subsidiaria en otro país. Una vez ahí, tendrá que administrar una fuerza de trabajo que con seguridad será muy diferente en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes, en relación con las que usted estaba acostumbrado en su país de origen.

Trabajar con personas de diferentes culturas Aun en su propio país, va a encontrarse trabajando con jefes, colegas y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas distintas. Lo que a usted lo motiva puede no motivarlos a ellos. O bien su estilo de comunicación quizá sea directo y abierto, pero ellos quizás encuentren ese enfoque como algo incómodo y amenazador. Para trabajar con eficacia con personas de diferentes culturas, es necesario que entienda la forma en que fueron moldeados por su cultura, geografía y religión, y cómo adaptar su estilo de administración a sus diferencias.

Luchar contra la reacción anticapitalista El capitalismo se centra en la eficiencia, el crecimiento y las utilidades, lo que tal vez sea generalmente aceptado en Estados Unidos, Australia y Hong Kong, pero estos valores capitalistas no son tan populares

variables de contingencia *Factores situacionales; variables que moderan la relación entre dos o más variables.*

en países como Francia, Medio Oriente y países escandinavos. Por ejemplo, debido a que los valores de igualdad en Finlandia han creado una mentalidad de "exprimir a los ricos" entre los políticos, las multas de tránsito se basan en el ingreso del infractor en lugar de la gravedad de la falta.[17] Entonces, cuando uno de los hombres más ricos de Finlandia (heredero de una fortuna hecha gracias a los embutidos), que ganaba cerca de $9 millones por año, fue multado por circular a 80 kilómetros por hora en una zona del centro de Helsinki donde el límite de velocidad era de 40 kilómetros por hora, la corte de Finlandia le impuso una multa de ¡$217 000!

Los gerentes de compañías globales como McDonald's, Disney y Coca-Cola, se dan cuenta de que los valores económicos no son transferibles en forma universal. Las prácticas administrativas necesitan modificarse a fin de que reflejen los valores de los distintos países en los que opera la organización.

Supervisar el traslado de puestos de trabajo a países con menores costos de mano de obra Cada vez es más difícil para los gerentes de las naciones desarrolladas, en las que es común que los salarios más bajos sean de $6 o más dólares por hora, competir contra empresas con trabajadores de China y otros países en desarrollo en los que se dispone de mano de obra a 30 centavos por hora. No es por casualidad que gran parte de la ropa que usan los estadounidenses esté hecha en China, trabajen en computadoras cuyos chips están elaborados en Taiwán, y vean películas filmadas en Canadá. En una economía global, los trabajos tienden a fluir hacia lugares donde los costos más bajos dan a las empresas una ventaja comparativa. Sin embargo, es frecuente que tales prácticas vayan acompañadas de fuertes críticas por parte de sindicatos, políticos, líderes de las comunidades locales y otros, que consideran esta exportación de puestos como una medida contra el mercado de trabajo en los países desarrollados. Los gerentes deben tratar con la difícil tarea de balancear los intereses de sus organizaciones con sus responsabilidades para con las comunidades en que operan.

Administrar personas durante la guerra contra el terrorismo Si lee el periódico o mira las noticias vespertinas, lo más probable es que encuentre que la guerra contra el terrorismo ocupa una de las principales. Pero cuando piensa en la guerra, ¿piensa en su lugar de trabajo? Seguramente no. Por tanto, quizá le sorprenda saber que la guerra contra el terrorismo ha tenido un efecto profundo en los negocios en todo el mundo. En realidad, las encuestas sugieren que el miedo al terrorismo es la razón número uno por la que los viajeros de negocios han disminuido sus viajes. No obstante, los viajes no son la única preocupación. Cada vez más, las organizaciones necesitan encontrar formas de tratar con los temores de sus empleados respecto de las medidas de seguridad (en la mayor parte de ciudades, no es posible entrar a un edificio de oficinas sin pasar por varios filtros de seguridad parecidos a los de los aeropuertos) y las tareas en el extranjero (¿cómo se sentiría si tuviera que cumplir un trabajo en un país en el que existen sentimientos intensos contra las personas de su nación?)[18] Entender temas del CO tales como las emociones, motivación, comunicación y liderazgo, ayudará a los gerentes a tratar de modo más eficaz con los miedos que causa el terrorismo a sus empleados.

Administrar la fuerza de trabajo diversa

Uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes. El término para describir este desafío es *la fuerza de trabajo diversa.* En tanto la globalización se centra en las diferencias entre personas *procedentes* de países distintos, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las de gente *dentro* de países dados.

La fuerza de trabajo diversa significa que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Por ejemplo, una fuerza de trabajo diversa incluye a mujeres, personas de color, individuos con discapacidad física, ancianos, homosexuales y lesbianas (ver la figura 1-4). La administración de esta diversidad se ha vuelto una preocupación global. Este tema no sólo se debate en Estados Unidos, sino también en Canadá, Australia, Sudáfrica, Japón y Europa. Por ejemplo, en

Figura 1-4 Principales categorías de la fuerza de trabajo diversa

Género

Casi la mitad de la fuerza laboral de Estados Unidos está compuesta actualmente por mujeres, y esto va en aumento como porcentaje del total en la mayor parte de los países del mundo. Las organizaciones necesitan garantizar que las políticas de contratación y empleo proporcionen oportunidades y accesos iguales a todos los individuos, sin importar su género.

Raza

El porcentaje de hispanos, personas de raza negra y asiáticos en la fuerza de trabajo de Estados Unidos va en aumento. Las organizaciones necesitan asegurarse de que sus políticas den igualdad de oportunidades y accesos para todos, sin que importe su raza.

Nacionalidad

Un porcentaje creciente de los trabajadores en Estados Unidos son inmigrantes o provienen de países en los que el inglés no es la principal lengua hablada. Debido a que los empleadores en Estados Unidos tienen el derecho a pedir que en el sitio de trabajo se hable inglés durante las actividades relacionadas con las labores, hay problemas de comunicación cuando la capacidad de los empleados para hablar inglés es pobre.

Edad

La fuerza de trabajo en Estados Unidos está envejeciendo, encuestas recientes indican que un porcentaje creciente de empleados esperan trabajar pasada la edad tradicional de retiro de 65 años. Las organizaciones no pueden discriminar por razones de edad, y necesitan dar acomodo a las necesidades de los trabajadores adultos mayores .

Discapacidad

Es necesario que la organización garantice que los puestos y lugares de trabajo sean accesibles para las personas con problemas mentales y físicos, así como para quienes tienen problemas de salud.

Parejas en convivencia

Una cantidad cada vez mayor de empleados homosexuales, así como otros que viven con personas del sexo opuesto, demandan para sus parejas los mismos derechos que las organizaciones proveen a aquellas en matrimonios civiles.

Religión

Las organizaciones necesitan tener sensibilidad para las costumbres, rituales y días festivos, así como el aspecto y vestimenta de los individuos de credos no cristianos tales como el judaísmo, Islam, hinduismo, budismo y los Sikhs, así como garantizar que estos individuos no sufran efectos adversos por su aspecto o sus prácticas.

Canadá y Australia los gerentes están descubriendo que es necesario ajustarse a la gran influencia de los trabajadores asiáticos. La “nueva” Sudáfrica se caracteriza cada vez más por negros que ocupan puestos técnicos y administrativos importantes. Las mujeres, por mucho tiempo confinadas a trabajos temporales mal pagados en Japón, ahora ascienden a puestos directivos. Y el acuerdo de cooperación comercial de la Unión Europea, que abrió las fronteras de gran parte de Europa occidental, ha incrementado la fuerza de trabajo diversa en organizaciones que operan en países tales como Alemania, Portugal, Italia y Francia.

Aceptar la diversidad Estábamos acostumbrados a adoptar un enfoque de fusión para las diferencias en las organizaciones, pues suponíamos que las personas diferentes querrían asimilarse de manera automática. Pero ahora reconocemos que los empleados no dejan a un lado sus valores culturales, sus estilos de vida preferidos ni sus diferencias cuando van a trabajar. Entonces, el reto para las organizaciones es volverse más hospitalarias para los diversos grupos de personas, a través de aceptar sus estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo distintos. La suposición del caldero en el que todo el mundo se fundía está siendo reemplazada por otra que reconoce y valora las diferencias.[19]

fuerza de trabajo diversa *Concepto de que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en términos de género, raza, origen étnico, orientación sexual y la inclusión de otros grupos diversos.*

Las organizaciones, ¿no habían incluido antes a miembros de otros grupos? Sí, pero constituían un porcentaje pequeño de la fuerza de trabajo, y en su mayor parte eran ignorados por las organizaciones grandes. Además, se suponía que estas minorías buscarían asimilarse. Por ejemplo, el grueso de la fuerza de trabajo anterior a la década de 1980 en Estados Unidos estaba formada por hombres caucásicos que trabajaban tiempo completo para sostener a una esposa que no laboraba y niños en edad escolar. Ahora, ¡tales empleados son la verdadera minoría![20]

Cambio de la demografía de Estados Unidos El cambio más significativo en la fuerza de trabajo estadounidense durante la segunda mitad del siglo veinte fue el rápido incremento del número de mujeres trabajadoras.[21] En 1950, por ejemplo, sólo el 29.6 por ciento de la fuerza laboral estaba formada por mujeres. En 2003 ya constituían el 46.7 por ciento. Es decir, la fuerza de trabajo actual se acerca con rapidez al balance entre los géneros. Además, como ahora las mujeres superan por mucho en número a los hombres en las universidades de Estados Unidos, es de esperar que un número cada vez mayor de puestos técnicos, profesionales y administrativos los ocupen mujeres calificadas de dicho conjunto en expansión.

De la misma forma en que las mujeres cambiaron radicalmente el sitio de trabajo hacia el final del siglo veinte, la primera mitad del siglo veintiuno será notable por los cambios en la composición racial y étnica, así como por el envejecimiento de la generación *baby-boom*. Para 2050, los hispanos crecerán del 11 por ciento actual al 24 por ciento, las personas de raza negra aumentarán de 12 a 14 por ciento, y los asiáticos se incrementarán de 5 a 11 por ciento. Entre tanto, en el corto plazo la fuerza laboral envejecerá. El grupo de edad de 55 años y más, que actualmente constituye el 13 por ciento de la fuerza de trabajo, pasará a ser el 20 por ciento en 2014.

Implicaciones La fuerza de trabajo diversa tiene implicaciones importantes para la práctica administrativa. Los gerentes tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual, por otra que reconozca las diferencias y responda a ellas en formas que garanticen la conservación de los empleados y una mayor productividad, y que al mismo tiempo no los discrimine. Esta modificación incluye, por ejemplo, el proporcionar capacitación para la diversidad y cambiar en forma radical los programas de prestaciones para dar acomodo a las diferentes necesidades de empleados que son distintos. La diversidad, si se maneja en forma positiva, incrementa la creatividad e innovación en las organizaciones, así como mejora la toma de decisiones porque brinda perspectivas de análisis distintas para los problemas.[22] Cuando la diversidad



Con más de 370 000 empleados en 200 países, United Parcel Service acepta el valor de la diversidad. Desde 1968, la alta dirección de UPS participa en un Programa de Internamiento en la Comunidad, con duración de cuatro semanas, y que profundiza su sensibilidad hacia las necesidades de una fuerza de trabajo diversa y orientada al cliente, al mismo tiempo que participa en acciones caritativas en la comunidad. En esta foto, gerentes de UPS de Alemania y California ayudan al propietario de un taller de bicicletas a reorganizar su negocio.

no se administra de modo apropiado, hay un potencial para una mayor rotación, dificultades en la comunicación y más conflictos interpersonales.

Mejorar la calidad y productividad

En la década de 1990, las organizaciones de todo el mundo aumentaron su capacidad en respuesta a una demanda mayor. Las compañías construyeron instalaciones nuevas, expandieron sus servicios e hicieron crecer el número de sus empleados. ¿Cuál fue el resultado? Hoy día, casi todas las industrias padecen de un equipamiento excesivo. Las tiendas al menudeo sufren por el exceso de supermercados y centros comerciales. Las fábricas de automóviles están en capacidad de construir más vehículos de los que los consumidores compran. La industria de telecomunicaciones está ahogada en deudas por construir una capacidad que le tomará 50 años aprovechar, y la mayor parte de las ciudades y pueblos ahora tienen muchos más restaurantes de los que sus comunidades demandan.

El exceso de capacidad se traduce en una mayor competencia, y ésta obliga a los gerentes a reducir los costos y, a la vez, a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Tom Peters, gurú de la administración afirma que "casi toda mejora de la calidad proviene de la simplificación del diseño, la manufactura, procesos y procedimientos". Para lograr estos fines, los gerentes están implantando programas tales como la administración por calidad y la reingeniería de procesos –los cuales requieren el involucramiento profundo de los empleados.

Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. El CO ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios.

Mejorar el servicio al cliente

Hace poco, American Express convirtió la peor pesadilla de Joan Weinbel en un acontecimiento singular. Eran las 10:00 P.M. y Joan estaba en su casa, en Nueva Jersey, empacando para hacer un viaje de una semana, cuando de súbito se dio cuenta que había olvidado su tarjeta AmEx Gold en un restaurante de la ciudad de Nueva York la tarde de ese día. El restaurante estaba a casi 50 kilómetros de ahí. Tenía que tomar un vuelo a las 7:30 de la mañana siguiente y necesitaba su tarjeta para el viaje. Llamó a American Express. Un representante de servicio al cliente de AmEx, cortés y servicial, contestó rápido el teléfono. Dijo a la señora Weinbel que no se preocupara. Le hizo algunas preguntas y le informó que "la ayuda está en camino". Decir que Joan quedó estupefacta cuando su timbre sonó a las 11:45 P.M. sería poco –menos de dos horas después de haber llamado a AmEx. En su puerta estaba un mensajero con una tarjeta nueva. La forma en que la compañía pudo producirla y llevársela con tanta rapidez aún tiene atónita a Joan. Pero afirma que esa experiencia la convirtió en una cliente de por vida.

En la actualidad, la mayor parte de los empleados en los países desarrollados trabajan en industrias de servicios. Por ejemplo, en Estados Unidos lo hace el 80 por ciento de esa fuerza; en Australia, el 73 por ciento; en el Reino Unido, Alemania y Japón, los porcentajes son de 69, 68 y 65, respectivamente. Los ejemplos de estos puestos de servicios incluyen representantes de apoyo técnico, trabajadores en restaurantes de comida rápida, vendedores, meseras o amas de llaves, enfermeras, técnicos automotrices, consultores, representantes de crédito, planeadores financieros y sobrecargos. La característica común de estos trabajos es que requieren interacción sustancial con los clientes de la organización. Y como ésta no puede existir sin clientes –sea que se trate de DaimlerChrysler, Merrill Lynch, L.L. Bean; una empresa de abogados, museo, escuela o institución de gobierno–, la gerencia necesita asegurarse de que los empleados hagan lo que sea para agradar a sus clientes.[23] Por ejemplo, en la Patagonia –paraíso de los escaladores, ciclistas,



Es una tradición anual que Michael Dell trabaje en el teléfono para ayudar a los clientes del departamento de servicios al cliente de Dell, Inc. Él es un modelo de la cultura de responsabilidad ante el consumidor que creó al fundar Dell Computer Corporation en 1984, con la idea de construir relaciones directas con sus clientes. Atribuye el ascenso de su compañía al liderazgo en el mercado mundial de las empresas de sistemas de cómputo al enfoque persistente de ajustarse al cliente. Los empleados de Dell dan un servicio superior por medio de la comunicación directa con sus clientes a través de Internet o por teléfono.

esquiadores, deslizadores y otros fanáticos de los deportes al aire libre– los gerentes son responsables directamente del servicio al cliente. En realidad, esta es la responsabilidad general más importante de un gerente de piso: *Inspirar en sus empleados el significado e importancia que tiene el servicio al cliente según la filosofía del menudeo: "nuestra tienda es un lugar en el que no existe la palabra 'no'"; dar poder al equipo para "usar su mejor criterio" en todo lo que concierne al servicio al cliente.*[24] El CO ayuda a los gerentes en la Patagonia a lograr esta meta, y en general contribuye a mejorar el desempeño de una organización mostrándoles cómo se asocian las actitudes y el comportamiento de los empleados con la satisfacción del cliente.

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente. El CO proporciona una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen dichas culturas —aquellas en que los trabajadores son amigables y corteses, accesibles, expertos, prestos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles.[25]

Mejorar las aptitudes para relacionarse con las personas

Este capítulo comenzó por ilustrar lo importantes que son las aptitudes para entablar relaciones con las personas para la eficacia gerencial. Dijimos que "este libro se escribió para ayudar tanto a quienes ya son gerentes como a quienes lo son en potencia, a desarrollar dichas habilidades para relacionarse con la gente".

Conforme se avanza en los capítulos, se presentarán conceptos y teorías relevantes que ayudan a explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo. Además, se obtendrán perspectivas sobre las aptitudes específicas que es posible usar en el trabajo. Por ejemplo, se verán formas de diseñar puestos motivadores, técnicas para mejorar la capacidad de escuchar, y cómo crear equipos más eficaces.

Estimular el cambio y la innovación

¿Qué pasó con Montgomery Ward, Woolworth, Smith Corona, TWA, Bethlehem Steel y WorldCom? Todos estos gigantes desaparecieron. ¿Por qué otros como Sears, Boeing y Lucent Technologies implementaron programas enormes para recortar costos y eliminaron miles de puestos? Para evitar la quiebra.

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores. El esquema en solitario de Domino's llevó a la desaparición de miles de pequeños distribuidores de pizza cuyos gerentes pensaron que podían continuar haciendo lo que habían hecho por años. Amazon.com está sacando del negocio a muchas librerías independientes conforme demuestra que es posible vender con éxito libros desde un sitio de Internet. Después de varios años de desempeño mediocre, Boeing se dio cuenta que necesitaba cambiar su modelo de negocios. El resultado fue su avión 787 "Dreamliner", con lo que se convirtió de nuevo en el fabricante de aviones más grande del mundo.

Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. El campo del CO proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas.

Luchar contra lo "temporal"

Con el cambio viene lo temporal. En años recientes se han combinado globalización, capacidad ampliada y avances de la tecnología, para hacer un imperativo que las organizaciones sean rápidas y flexibles si han de sobrevivir. El resultado es que la mayoría de gerentes y empleados actuales trabajan en un clima cuya mejor descripción es "temporal".

La evidencia de lo temporal está en todas las partes de las organizaciones. Los puestos se rediseñan de manera continua; las tareas son realizadas cada vez más por equipos flexibles en vez de individuos aislados; las compañías se basan más en los trabajadores temporales; los puestos se subcontratan con otras empresas; y las pensiones se rediseñan para que se muevan con la gente cuando cambia de trabajo.

Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo. Por ejemplo, ahora es necesario que los empleados de producción en compañías como Caterpillar, Ford y Alcoa, sepan operar equipo de producción computarizado. Hace 20 años eso no estaba incluido en las descripciones de sus puestos. Los grupos de trabajo también entran cada vez más en un estado de movimiento. En el pasado, se asignaba a los trabajadores a un grupo de trabajo específico, y esa asignación era de permanencia relativa. Había una seguridad considerable de que se trabajaría con las mismas personas un día tras otro. Esa posibilidad de predicción ha sido sustituida por grupos temporales de trabajo, equipos que incluyen a miembros procedentes de diferentes departamentos cuyos integrantes cambian todo el tiempo, y la mayor rotación de empleados para cubrir las asignaciones de trabajo en cambio constante. Por último, las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo. Reorganizan continuamente sus distintas divisiones, venden negocios con mal desempeño, recortan operaciones, subcontratan a otras organizaciones servicios y operaciones que no son críticos, y sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales.

Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vérselas con lo temporal. Tienen que aprender a vivir en forma flexible, espontánea e impredecible. El estudio del CO les proporciona perspectivas que los ayudarán a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y ayuda a entender la mejor manera de crear una cultura organizacional que florece en el cambio.

Trabajar en organizaciones en red

El uso de computadoras, Internet, y la capacidad de unir aquellas dentro de las organizaciones y estas entre sí, han creado un lugar de trabajo distinto para muchos empleados —la organización en red. Estos cambios tecnológicos permiten que las personas se comuniquen y trabajen aun cuando se hallen a miles de kilómetros de distancia. También permite que los individuos se conviertan en contratistas independientes, que conmuten a distancia por medio de computadoras con sitios de trabajo dispersos por todo el mundo y cambien de empleadores conforme cambia la demanda por sus servicios. Los programadores de software, diseñadores gráficos,

analistas de sistemas, escritores técnicos, investigadores fotográficos, editores de libros y transcriptores médicos son algunos ejemplos de trabajos que la gente realiza ahora desde su hogar u otras localidades fuera de la oficina.

En una organización con una intranet o una red más amplia, el puesto de gerente es distinto, en especial cuando se trata de administrar personal. Por ejemplo, la motivación, conducción de personas y la toma de decisiones de colaboración "en línea" requieren diferentes técnicas de aquellas que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en una ubicación dada.

Conforme más y más empleados llevan a cabo sus trabajos conectados con otros por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar aptitudes nuevas. El CO proporciona puntos de vista valiosos que los ayudan a poner a punto dichas capacidades.

Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos trabajo-vida

La empleada común en las décadas de 1960 y 1970 acudía a su trabajo de lunes a viernes y hacía sus labores en turnos de ocho o nueve horas de trabajo. El lugar de trabajo y las horas se especificaban con claridad. Eso ya no aplica en un gran segmento de la fuerza de trabajo actual. Los empleados se quejan cada vez más de que la línea entre el tiempo en el trabajo y fuera de éste se ha vuelto tenue, lo que genera conflictos personales y estrés.[26] Sin embargo, al mismo tiempo el lugar de trabajo ofrece oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus roles laborales.

Cierto número de fuerzas han contribuido a diluir las fronteras entre el tiempo de trabajo y la vida personal de los empleados. En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que su mundo nunca duerme. Por ejemplo, a cualquier hora de cualquier día, miles de empleados de General Electric se encuentran trabajando en algún lugar. La necesidad de consultar con colegas o clientes a ocho o diez zonas horarias de distancia significa que muchos trabajadores de esas empresas están "al alcance del teléfono" las 24 horas del día. En segundo lugar, la tecnología de las comunicaciones permite que los empleados hagan su trabajo en casa, en su auto o en una playa de Tahití. Esto facilita que muchas personas que desempeñan puestos técnicos y profesionales realicen su trabajo en cualquier momento y en cualquier sitio. En tercer lugar, las organizaciones piden que su personal les dedique más tiempo. Como muestra, en un periodo reciente de 10 años la semana laboral promedio en Estados Unidos se incrementó de 43 a 47 horas; y la cantidad de personas que trabajaban 50 horas o más a la semana pasó del 24 por ciento al 37. Por último, son pocas las familias en que sólo una persona gana el pan. Es común



Merrill Lynch tiene el compromiso de ayudar a que sus empleados logren el balance entre su vida y su trabajo. La compañía brinda asistencia para que sus empleados adopten niños, como en el caso de Keli Tuschman, que aquí aparece con su hija adoptada de China. Otros sistemas de apoyo a los trabajadores incluyen guarderías, tiempo pagado para atender a los niños recién nacidos y adoptados, un programa "extramuros" que atiende a los niños durante los días festivos en que no van a la escuela, y redes de padres que los atienden. La creación de un ambiente amistoso para la familia ayuda a que Merrill Lynch atraiga y conserve una fuerza de trabajo motivada.

Fuente: Jessica Kourkonis/ The New York Times

que el empleado casado de hoy forme parte de una pareja con carrera dual. Esto hace cada vez más difícil que los empleados en un matrimonio encuentren el tiempo para cumplir con su hogar, esposa, hijos, padres y amigos.

Los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, y esto no les gusta. Por ejemplo, estudios recientes sugieren que los empleados quieren labores que les den flexibilidad en la programación de su labor de tal manera que administren mejor los conflictos trabajo-vida.[27] De hecho, hay evidencias que indican que actualmente, para un empleado la prioridad del balance entre las demandas del trabajo y las de la vida es mayor que la de la seguridad en el trabajo.[28] Además, es probable que la siguiente generación de trabajadores tenga preocupaciones parecidas.[29] La mayoría de estudiantes de bachillerato y universidad afirman que una meta importante en su carrera es lograr balancear su vida personal con el trabajo. Desean tener "una vida", como también un trabajo. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los empleados más capaces y motivados.

Como se verá en los capítulos siguientes, el campo del CO hace algunas sugerencias que guían a los gerentes en el diseño de sitios de trabajo y puestos que ayuden a los trabajadores a resolver los conflictos entre el trabajo y su vida personal.

Crear un ambiente de trabajo positivo

Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de organizaciones son más fuertes que nunca, se observa un cambio interesante tanto en la investigación del CO como en la práctica de la administración, al menos en ciertas organizaciones. En lugar de responder a las presiones competitivas por medio de "subir la temperatura", algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo. Por ejemplo, Jeff Immelt y Jim McNerney, ambos discípulos de Jack Welch (antiguo CEO de GE), han tratado de mantener expectativas altas de desempeño (característica propia de la cultura en GE) al mismo tiempo que estimulan un ambiente positivo de trabajo en sus organizaciones (GE y Boeing). "En esta época de confusión y cinismo en los negocios, es necesario que sean líderes apasionados y positivos", dijo el Sr. Immelt hace poco a sus altos directivos.

Al mismo tiempo, un área de crecimiento real en la investigación en CO ha sido la **educación organizacional positiva** (también llamada *comportamiento organizacional positivo*), que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones en el CO y la práctica administrativa han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. En contraparte, estos investigadores tratan de estudiar lo que está *bien* en las organizaciones.[30]

Por ejemplo, los analistas del comportamiento organizacional positivo han estudiado el concepto llamado "el mejor yo reflejado" –pedir a los empleados que piensen en situaciones en las que estuvieron en su "mejor momento personal" a fin de entender cómo aprovechar sus fortalezas. Estos investigadores afirman que todos tenemos cosas en las que somos inusualmente buenos, pero que con demasiada frecuencia nos concentramos en nuestras limitaciones y muy rara vez pensamos en la forma de utilizar nuestras fortalezas.[31]

Aunque el comportamiento organizacional positivo no niega la presenta (e incluso el valor) de lo negativo (como la retroalimentación crítica), plantea el reto a los investigadores para que consideren al CO con una nueva visión. También desafía a las organizaciones para que piensen en el modo de aprovechar las fortalezas de sus trabajadores en lugar de sólo lamentarse de sus limitaciones.

educación organizacional positiva
Área de la investigación del CO que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial.

Mejorar el comportamiento ético

En un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y competencia implacable en el mercado, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, violar las reglas y desarrollar otras formas de prácticas cuestionables.

Los miembros de las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia **dilemas éticos**, que son situaciones en las que se requiere que se definan entre una conducta correcta o una incorrecta. Por ejemplo, ¿deberían "dar el pitazo" si descubren que en la compañía se efectúan actividades ilegales? ¿Deben acatar órdenes con las que no están de acuerdo ? ¿Deben reportar una evaluación de desempeño inflada para un trabajador que les agrada, si saben que ésta salvaría el empleo de aquél? ¿Deben "hacer política" en la organización si los ayudara a avanzar en su carrera?

Nunca ha habido una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético apropiado, y, en años recientes, la línea que separa lo correcto de lo indebido se ha vuelto aún más tenue. Los empleados miran a las personas que los rodean involucrarse en prácticas carentes de ética —funcionarios electos son sentenciados por falsear sus cuentas de gastos o aceptar sobornos; los ejecutivos de la corporación inflan las utilidades de su compañía para que puedan convertir en efectivo las lucrativas opciones sobre acciones que poseen; y los funcionarios universitarios "ven para otro lado" cuando entrenadores triunfantes animan a los atletas becados a seguir cursos fáciles para ser elegibles, en lugar de aquellos que son necesarios para graduarse. Cuando se ven acorralados, se oye a estas personas dar excusas como: "todos lo hacen", o "hoy día se tiene que aprovechar cada ventaja". ¿Puede causar asombro, entonces, que los empleados expresen que tienen menos confianza y cercanía en la administración, y que cada día estén menos seguros sobre lo que constituye un comportamiento ético apropiado en sus organizaciones?[32]

Los gerentes y sus organizaciones responden a este problema desde cierto número de enfoques.[33] Escriben y distribuyen códigos de ética que guíen a sus empleados mediante dilemas éticos. Ofrecen seminarios, talleres y programas de capacitación similares para tratar de favorecer una conducta ética. Colocan a asesores internos a los que se puede contactar, en muchos casos en forma anónima, en busca de ayuda para analizar temas de ética, y crean mecanismos de protección para los trabajadores que revelen prácticas internas que falten a la ética.

El gerente de hoy necesita crear para sus empleados un clima saludable en cuanto a la ética, en el que trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos adecuados e inadecuados. En los capítulos que siguen se estudiarán las clases de acciones que los gerentes pueden emprender para generar un clima ético apropiado y ayudar a que sus empleados sorteen situaciones ambiguas de ética. También se presentarán al final de cada capítulo ejercicios con dilemas éticos del presente, lo que permitirá que piense en temas de ética y evalúe la forma de manejarlos.

Próxima atracción: Desarrollo de un modelo de CO

Este capítulo termina con la presentación de un modelo general que define el campo del CO, plantea sus parámetros e identifica sus principales variables dependientes e independientes. El resultado final será un "atractivo por venir" de los temas que conforman lo que resta del libro.

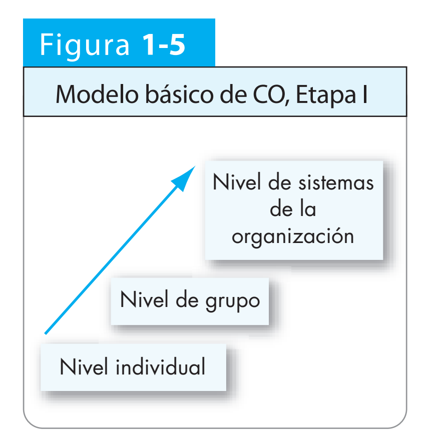
8 *Comparar los tres niveles de análisis en el modelo del CO que sigue este libro.*

Panorama

Un **modelo** es una abstracción de la realidad o representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de departamentos es un modelo. También lo es la siguiente fórmula de contabilidad: Activos + Pasivos =

Figura **1-5**

Modelo básico de CO, Etapa I



Capital de los Propietarios. La figura 1-5 presenta la estructura sobre la cual construiremos el modelo de CO. Propone que existen tres niveles de análisis en el CO, y que conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los ladrillos de construcción; cada nivel se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la sección del individuo; sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

Las variables dependientes

Una **variable dependiente** es el factor clave que queremos explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. ¿Cuáles son las principales variables dependientes en el CO? Históricamente los estudiosos han tendido a hacer énfasis en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo. En épocas más recientes, se han agregado a esta lista dos variables más —comportamiento que se aparta de las normas del sitio de trabajo y la ciudadanía organizacional. A continuación se analizará con brevedad cada una de estas variables para garantizar que comprendemos lo que éstas significan y por qué ocupan un lugar distintivo.

Productividad Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la **productividad** implica una preocupación tanto por la **eficacia** como por la **eficiencia**.

Por ejemplo, un hospital es *eficaz* cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es *eficiente* si lo hace a bajo costo. Si un hospital trata de lograr una producción más elevada con su personal actual a través de la reducción del número de días en que un paciente ocupa una cama o con el incremento del número de contactos diarios entre el personal y el paciente, se dice que el hospital ha aumentado su eficiencia productiva. Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que las alcance de manera eficiente. Las mediciones más conocidas de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por dólar de ventas y la producción por hora de trabajo.

La productividad también puede verse desde la perspectiva del empleado individual. Considere los casos de Mike y Al, quienes son conductores de tráiler en recorridos largos. Se supone que si Mike lleva su vehículo con carga completa de Nueva York a Los Ángeles en 75 horas o menos, es eficaz si hace el viaje de 3,000 millas dentro de ese periodo de tiempo. Pero las medidas de la productividad deben tomar en cuenta los costos en que se incurre por alcanzar esa meta. Ahí es donde la eficiencia entra en el juego. Supongamos que Mike hizo el viaje de Nueva York a Los Ángeles en 68 horas pero consumió en promedio 1 galón de gasolina por cada siete millas recorridas. Sin embargo, Al hizo el viaje en 68 horas y en promedio utilizó 1 galón por cada nueve millas (vehículos y cargas son idénticos). Tanto Mike como Al fueron eficaces –cumplieron su meta– pero Al fue más eficiente que Mike porque su vehículo consumió menos gasolina y, por tanto, logró el objetivo con un costo menor.

Las organizaciones de las industrias de servicios necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente a fin de evaluar su eficacia. ¿Por qué? Porque en ese tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad

dilemas éticos *Situaciones en las que se requiere que los individuos se definan entre una conducta correcta o una incorrecta.*

modelo *Abstracción de la realidad. Representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.*

variable dependiente *Respuesta que se ve afectada por una variable independiente.*

productividad *Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia.*

eficacia *Consecución de las metas.*

eficiencia *Razón de la salida efectiva a los insumos requeridos para lograrla.*

de la organización. En la realidad, Sears ha documentado con cuidado esta cadena.[34] La administración de la compañía encontró que un cinco por ciento de mejora en las actitudes del empleado producía un incremento de 1.3 por ciento en la satisfacción del cliente, lo que a su vez se traducía en un crecimiento de 0.5 por ciento en el ingreso. De manera más específica, Sears descubrió que si capacitaba a los empleados para mejorar la interacción empleado-cliente, podía mejorar la satisfacción del cliente un 4 por ciento durante un periodo de doce meses, lo que generaba ingresos adicionales estimados en $200 millones.

En resumen, una de las preocupaciones principales del CO es la productividad. Queremos saber cuáles son los factores que influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización en su conjunto.

Ausentismo El **ausentismo** se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Por ejemplo, una encuesta reciente descubrió que el costo directo promedio para los empleadores de Estados Unidos por las ausencias no programadas era de $789* por empleado al año –y esto no incluía la productividad perdida o los costos adicionales por el pago de tiempo extra o la contratación de empleados temporales para cubrir a los trabajadores faltistas.[35] En el Reino Unido también son altos los costos comparables –aproximadamente de $694 por empleado.[36] En Suecia, un promedio de 10 por ciento de la fuerza laboral del país se encuentra enferma en cualquier momento dado.[37]

Obviamente, es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes. En organizaciones que tienen sobre todo actividades de producción en una línea de ensamble, el ausentismo ocasiona algo más que una interrupción; da como resultado una reducción drástica de la calidad del producto, y, en ciertos casos, llega a provocar la paralización total de las instalaciones de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización.

¿*Todas* las ausencias son malas? Es probable que no. Aunque la mayoría de faltas tienen un efecto negativo en la organización, hay situaciones en las que ésta se beneficia porque un empleado no vaya a trabajar en forma voluntaria. Por ejemplo,



Los empleados de Worthington Industries toman parte en una clase de kickboxing que se imparte a la hora del almuerzo en el gimnasio de la compañía. La clase forma parte de la iniciativa de salud y bienestar para los empleados de Worthington, que los ayuda a reducir el ausentismo y aumentar la productividad. Worthington también opera un centro médico en sus instalaciones atendido por médicos y enfermeras. El centro ayuda a reducir el tiempo que dedican los trabajadores a visitas al doctor y minimiza el ausentismo por medio de revisiones preventivas y programas de acondicionamiento.

* Las cantidades que aparecen en este libro están en dólares estadounidenses, a menos que se especifique otra moneda, y son sólo ilustrativas.

en puestos en los que es necesario estar alerta –como los cirujanos y pilotos de aeronaves– quizá sea mejor para la organización si el empleado fatigado o enfermo *no* acude a trabajar. El costo de un accidente en tales trabajos sería desastroso. Pero estos ejemplos son atípicos con toda claridad. En la mayor parte de casos se acepta que las organizaciones se benefician si el ausentismo de sus empleados es bajo.

Rotación La **rotación** es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. ¿De cuánto son dichos costos? Son mayores de lo que se piensa. Por ejemplo, el costo en que incurre una compañía común de tecnología de la información en Estados Unidos por reemplazar a un programador o analista de sistemas se estima en $34 100; y se ha calculado que el de una tienda al menudeo por las ventas perdidas al sustituir a un empleado es de $10 445.[38] Además, una tasa elevada de rotación interrumpe la operación eficiente de una organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad.

Por supuesto, todas las organizaciones tienen cierta rotación. La tasa de rotación nacional de Estados Unidos es de 3 por ciento, en promedio, por mes, lo que significa una rotación de alrededor de 36 por ciento al año. Claro que este promedio varía mucho según la ocupación (por ejemplo, la tasa de rotación mensual promedio en empleos gubernamentales es de menos de 1 por ciento *versus* 5 a 7 por ciento en la industria de la construcción).[39] Si son las personas "correctas" las que dejan la organización –empleados marginales y submarginales–, la rotación es, en realidad, positiva. Crea la oportunidad de reemplazar a un individuo de bajo desempeño por otro con aptitudes o motivación mejores, abre más oportunidades para que haya ascensos y hace que se incorporen ideas nuevas y frescas a la organización.[40] En el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles razonables de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración.

Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio de 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos descubrió que el 92 por ciento obtenía de sus superiores calificaciones de "satisfactorio" y aún mejores por su desempeño.[41] Por tanto, cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional.

Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo Dado el costo que tienen para los empleadores el ausentismo y la rotación, más y más investigadores del CO estudian dichas conductas como indicadores o marcadores de un comportamiento desviado. La desviación va desde alguien que escucha su música con un volumen demasiado alto, hasta la violencia. Los gerentes necesitan entender este amplio rango de comportamientos a fin de enfrentar cualquier forma de insatisfacción del empleado. Si los gerentes no comprenden el *porqué* un empleado actúa como lo hace, el problema nunca se resolverá.

La definición **de conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo** (también llamada *comportamiento antisocial* o *incivilidad en el lugar de trabajo*) es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. En este contexto, ¿cuáles son las normas organizacionales? Son políticas de la

ausentismo *Falla frecuente en la asistencia al trabajo.*

rotación *Retiro permanente de una organización, puede ser voluntario o involuntario.*

Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo *Aquélla que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros.*



Los precios de transferencia y el apartarse de las normas de comportamiento a nivel corporativo internacional

El apartarse de las normas de comportamiento en el trabajo no se limita a las conductas dañinas de los empleados de una localidad. Hay casos en que apartarse a nivel corporativo trasciende las fronteras de un país. Considere los precios de transferencia, que son los que una parte de la compañía cobra a otra que pertenece a ésta misma, por un producto o servicio. ¿Qué sucede con los precios de transferencia si varias partes de una empresa se localizan en países diferentes? ¿Qué ocurre conforme más y más compañías extienden sus operaciones por el globo y se convierten en negocios multinacionales?

Las tasas de impuestos sobre las utilidades de las empresas difieren –en ocasiones demasiado– de un país a otro. Los precios de transferencia, cuando se usan para cambiar los ingresos de países con impuestos elevados a otros que los cobran bajos, son una política corporativa anómala. Una forma de aumentar la utilidad conjunta –es decir, la utilidad combinada de las oficinas multinacionales centrales y sus subsidiarias– consiste en tomar utilidades en el país con los impuestos bajos.

Piense en el caso de una empresa multinacional cuyas oficinas vendieron cepillos de dientes a una subsidiaria a $5,000 cada uno. La subsidiaria, con la tasa impositiva más alta de las dos, declaró una pérdida (después de todo, pagó $5,000 por cepillo). La compañía multinacional, con la tasa más baja de ambas, tomó la utilidad y pagó el impuesto sobre ella. Como las dos empresas eran parte de la misma organización, combinaron los resultados de la transacción y ésta obtuvo una utilidad pasmosa.

De acuerdo con un sondeo de la empresa de auditoría internacional Ernst & Young, los precios de transferencia se han convertido en un tema controversial entre las compañías multinacionales. ¿Por qué? La Multistate Tax Commission de Estados Unidos estimó que los estados perdían casi un tercio de su impuesto sobre los ingresos corporativos debido a las prácticas de eludir impuestos de las compañías multinacionales –precios de transferencia entre ellas. El Internal Revenue Service de Estados Unidos vigila las transacciones internacionales.

Fuente: Basado en "Case of the $5000 Tootbrush", *Finance Week*, 27 de abril de 2005, pp. 45-46.

compañía que prohíben ciertos comportamientos, como robar, por ejemplo. Pero también son reglas no escritas que se comparten ampliamente, como no escuchar música a volumen alto en el sitio de trabajo. Considere, por ejemplo, que un trabajador está escuchando la canción "St. Anger", de *Metallica*, en el trabajo, con bocinas a todo volumen. Sí, está presente en el trabajo, pero quizá no lo esté haciendo, y también podría irritar a sus colegas o clientes (a menos que también fueran fanáticos de la misma música). Pero los comportamientos desviados en el lugar de trabajo son mucho más serios que el que un empleado oiga música a volumen alto. Por ejemplo, un trabajador que insulte a un colega, robe, haga chismes en exceso, o cometa sabotaje, hace que la organización naufrague en el caos.

Los gerentes quieren entender la fuente de las desviaciones en el trabajo a fin de evitar un ambiente caótico, además de que éstas también tienen un efecto económico considerable. Aunque los costos anuales son difíciles de cuantificar, se han hecho estimaciones de que el comportamiento que se aparta de normas cuesta a los empleadores aproximadamente $4.2 mil millones por violencia, $7.1 mil millones por seguridad corporativa contra ataques cibernéticos y hasta $200 mil millones por robo .[42]

La conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo es un concepto importante porque es una respuesta a la insatisfacción, y los empleados la expresan de muchas maneras. Controlar el comportamiento de alguien es ineficaz a menos que se conozca la causa de origen. El gerente sofisticado buscará las causas de origen de los problemas que tal vez desemboquen en desviaciones, en lugar de resolver un problema superficial (ausentismo excesivo) sólo para ver como surge otro (aumento de los robos o sabotaje).

Comportamiento ciudadano organizacional (CCO) Este es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización.[43]

Las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan más allá de sus deberes de trabajo habituales, lo que generará un desempeño *más allá* de lo esperado. En el

lugar de trabajo dinámico de la actualidad, donde cada vez más las tareas son realizadas por equipos y la flexibilidad es crítica, las organizaciones necesitan empleados que tengan comportamientos de "buenos ciudadanos" tales como ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios, respetar el espíritu y acatar las reglas y regulaciones, y tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias ocasionales relacionadas con el trabajo.

Las organizaciones quieren y necesitan empleados que hagan cosas que no están en la descripción del puesto. Y la evidencia indica que las organizaciones que cuentan con esta clase de trabajadores se desempeñan mejor que las que carecen de ellos.[44] Como resultado, el CO tiene que ver con el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) como variable dependiente.

Satisfacción en el trabajo La variable dependiente final que se verá es la **satisfacción en el trabajo**, que se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. A diferencia de las cinco variables anteriores, la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento. Entonces, ¿por qué se ha vuelto una importante variable dependiente? Por dos razones: está demostrado que se relaciona con factores de desempeño, y las preferencias de valor que tienen muchos investigadores del CO.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un principio básico durante años entre los gerentes, aunque muy pocas investigaciones dan apoyo a esta teoría después de décadas de cuestionamientos acerca de la relación entre la satisfacción y el desempeño.[45] Hace poco, un estudio de más de 2,500 unidades de negocio descubrió que aquellas que estaban en el 25 por ciento superior en la opinión de los empleados, se encontraban 4.6 por ciento, en promedio, *por arriba* de su presupuesto de ventas del año, mientras que las del 25 por ciento inferior se hallaban 0.8 por ciento *por debajo* de su presupuesto. En números reales, esto constituía una diferencia de $104 millones en ventas por año entre los dos grupos.[46]

Además, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida –es decir, de cosas tales como la productividad alta y las adquisiciones materiales– sino también de su calidad. Aquellos investigadores con valores humanistas sólidos argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. No sólo tiene una relación negativa con el ausentismo y la rotación, sino, afirman, las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas. Por tanto, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento, es común que los investigadores del CO lo consideren una variable dependiente.

Las variables independientes

¿Cuáles son los principales determinantes de la productividad, ausentismo, rotación, desviación de las normas de comportamiento en el sitio de trabajo, CCO y la satisfacción en el trabajo? La respuesta a tales preguntas conduce a las variables independientes. Una **variable independiente** es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente.

La base, o primer nivel, de nuestro modelo se fundamenta en el hecho de entender el comportamiento individual, y esto es consistente con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional se comprenderá mejor si se concibe como algo que en esencia es un conjunto de bloques que conforman una complejidad creciente.

comportamiento ciudadano organizacional (CCO) *Comportamiento discrecional que no es parte de los requerimientos formales de trabajo de un empleado, pero no obstante promueve el funcionamiento eficaz de la organización.*

satisfacción en el trabajo *Sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.*

variable independiente *Presunta causa del cambio de la variable dependiente.*

Variables a nivel del individuo Se ha dicho que los "gerentes, a diferencia de los padres, deben trabajar con seres humanos usados, no nuevos –seres humanos de quienes otros hicieron los primeros".[47] Cuando los individuos ingresan a una organización se parecen un poco a los autos usados. Cada uno es diferente. Algunos tienen "bajo kilometraje" –los han tratado con cuidado y han tenido poca exposición a los rigores de los elementos. Otros están "muy corridos", es decir, han sido manejados por caminos irregulares. Esta metáfora indica que las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas. Aún así, tienen un efecto muy real en el comportamiento del empleado. Por ello, cada uno de estos factores –características biográficas, aptitudes, valores, actitudes, personalidad y emociones– se analizarán como variables independientes en los capítulos 2 a 4 y en el 8.

Hay otras cuatro variables de nivel individual que se ha demostrado afectan al comportamiento de los empleados: percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación. Estos temas se analizarán en los capítulos 2, 5, 6 y 7.

Variables a nivel del grupo El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. Por tanto, el siguiente paso en el desarrollo del entendimiento del CO es el estudio del comportamiento grupal.

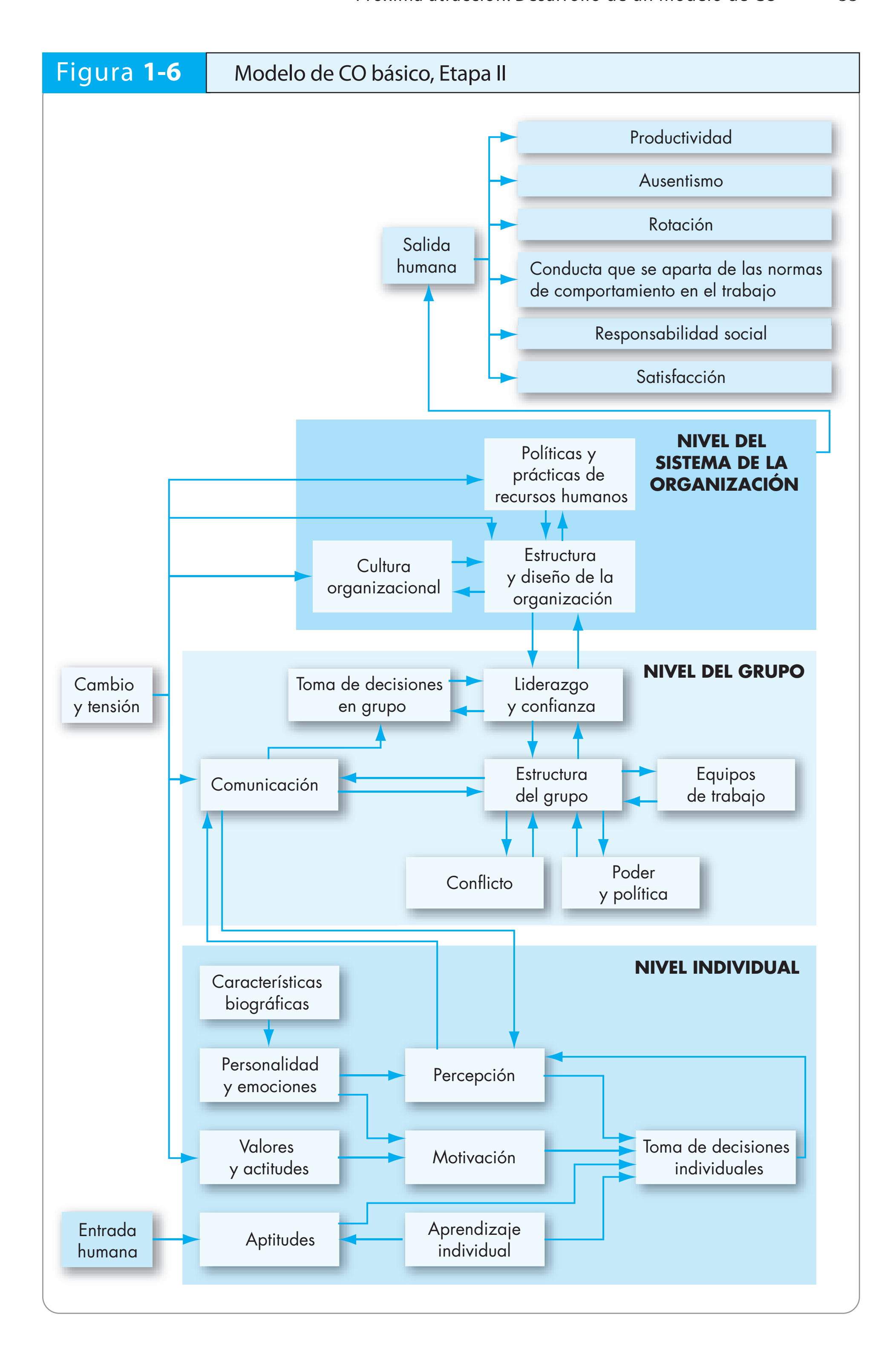
El capítulo 9 da el fundamento para la comprensión de la dinámica del comportamiento del grupo. Ahí se analiza la forma en que los individuos de los grupos reciben influencia de los patrones de comportamiento que se espera tengan, de lo que el grupo considera son estándares de comportamiento aceptable y el grado en que los miembros del grupo se atraen entre sí. El capítulo 10 traduce nuestro entendimiento de los grupos al diseño de equipos de trabajo efectivos. Los capítulos 11 a 15 demuestran la forma en que los patrones de comunicación, liderazgo, poder y política, así como los niveles de conflicto, influyen en el comportamiento del grupo.

Variables a nivel del sistema de la organización El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes. Esto se estudiará en detalle en los capítulos 16 a 18.

Hacia un modelo de contingencia del CO

En la figura 1-6 aparece nuestro modelo final. Se presentan seis variables dependientes clave y un gran número de variables independientes que las investigaciones indican tienen efectos variables en las primeras, y están organizadas según el nivel de análisis. Aun cuando es complicado, este modelo no hace justicia a la complejidad del tema del CO. Sin embargo, debiera ayudar a explicar por qué los capítulos del libro están ordenados como se verá, y le ayudará a explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo.

En su mayor parte, nuestro modelo no identifica en forma explícita el vasto número de variables de contingencia debido a la tremenda complejidad que esto



introduciría en el diagrama. En vez de ello, a través del libro introduciremos variables de contingencia primordiales que mejorarán la relación explicativa entre las variables independientes y las dependientes en nuestro modelo de CO.

Observe que en la figura 1-6 se han incluido los conceptos de cambio y tensión, lo que toma en cuenta la dinámica del comportamiento y el hecho de que la tensión en el trabajo es un tema individual, de grupo y organizacional. En específico, en el capítulo 19 se estudiará el proceso del cambio, formas de administrar el cambio

organizacional, temas sobre el cambio que son clave y que los gerentes enfrentan actualmente, consecuencias de la tensión en el trabajo y técnicas para manejarla.

Asimismo, observe que en la figura 1-6 se incluyen vínculos entre los tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está relacionada con el liderazgo. Esto significa afirmar que la autoridad y el liderazgo se relacionan; la administración ejerce su influencia en el comportamiento del grupo por medio del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten esta información; entonces, es el vínculo entre el comportamiento individual y grupal.

Implicaciones globales

Ya se vio la manera en que la globalización presenta retos y oportunidades para el CO. Queremos llamar su atención a esta sección del capítulo, porque en todos los que siguen hay una similar –titulada "Implicaciones globales"– que analiza la manera en que algunas de las cosas que sabemos sobre el CO se ven afectadas por las diferencias culturales en el interior de los países y entre estos. La mayor parte de las investigaciones sobre el CO han sido realizadas en culturas occidentales (los Estados Unidos, en especial). Sin embargo, eso está cambiando y en comparación con la situación que privaba hace pocos años, hoy estamos en una posición mucho mejor para responder la pregunta "¿Cómo varía lo que sabemos sobre el CO en relación con la cultura?" Verá que algunos principios del CO no varían mucho entre culturas, pero otros varían mucho entre una y otra.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Si han de ser eficaces en su trabajo, los gerentes necesitan desarrollar sus aptitudes interpersonales o de relación con la gente. El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen en el comportamiento dentro de una organización, y después aplica ese conocimiento para formar organizaciones que trabajen con más eficacia. En específico, el CO se centra en la manera de mejorar la productividad; reducir el ausentismo, la rotación y el comportamiento que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo; así como fomentar el comportamiento ciudadano organizacional y la satisfacción en el trabajo.

Todos hacemos generalizaciones sobre el comportamiento de la gente. Algunas de éstas brindan puntos de vista válidos sobre el comportamiento humano, pero muchas otras son erróneas. El comportamiento organizacional utiliza el estudio sistemático para hacer mejores predicciones sobre el comportamiento que las que se haría con sólo la intuición. Pero, debido a que las personas son diferentes, se necesita analizar una estructura de contingencia del CO con el empleo de variables situacionales que moderen las relaciones de causa y efecto.

El comportamiento organizacional ofrece a los gerentes tanto retos como oportunidades. Ofrece puntos de vista específicos para mejorar las aptitudes de un gerente para relacionarse con las personas. Reconoce las diferencias y ayuda a los gerentes a percibir el valor de la fuerza de trabajo diversa y las prácticas que es necesario cambiar cuando dirigen en otros países. Mejora la calidad y la productividad de los empleados al enseñar a los gerentes el modo de dar poder a su personal, diseñar e implementar programas de cambio, mejorar el servicio al cliente, y ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal. Hace sugerencias que auxilian al desenvolvimiento de los gerentes en el mundo de lo temporal y a aprender formas de estimular la innovación. Por último, el CO ofrece a los gerentes una guía para crear un clima de trabajo saludable en cuanto a la ética.

Punto / Contrapunto

EN BUSCA DE LA COMPOSTURA RÁPIDA

Punto

Si entra a la librería más cercana, encontrará sin duda una sección extensa de libros dedicados a la administración y a la administración del comportamiento humano. Una búsqueda más dedicada entre los títulos revelará que, ciertamente, no faltan libros populares sobre temas relacionados con el comportamiento organizacional. Para ilustrar esto, considere los siguientes títulos de los libros más conocidos y que están disponibles actualmente sobre el tema del liderazgo:

- *Catch! A Fishmonger's Guide to Greatness* (Berrett-Koehler, 2003)
- *If Harry Potter Ran General Electric: Leadership Wisdom from the World of Wizards* (Currency/Doubleday, 2006)
- *Bhagavad Gita on Effective Leadership* (iUniverse, 2006)
- *Power Plays: Shakespeare's Lessons on Leadership and Management* (Simon & Schuster, 2000)
- *The Leadership Teachings of Geronimo* (Sterling House, 2002)
- *Leadership the Eleanor Roosevelt Way* (Prentice Hall, 2002)
- *Beyond Basketball: Coach K's Keywords for Success* (Warner Business Books, 2006)
- *Leadership Wisdom from the Monk Who Sold His Ferrari* (Hay House, 2003)
- *Tony Soprano on Management: Leadership Lessons Inspired by America's Favorite Mobster* (Berkley, 2004)

Las organizaciones siempre están en busca de líderes; y los gerentes y quienes quieren serlo buscan en forma continua formas de afinar sus aptitudes de liderazgo. Los editores responden a esta demanda ofreciendo cientos de títulos que exponen puntos de vista sobre el tema del liderazgo. Libros como estos proporcionan a las personas los secretos del liderazgo que poseen otros.

Contrapunto

Cuidado con las composturas rápidas... Todos queremos encontrar soluciones rápidas y sencillas a problemas complejos. Pero hay malas noticias: para los problemas relacionados con el comportamiento organizacional, las soluciones rápidas y fáciles con frecuencia están equivocadas debido a que no toman en cuenta la diversidad entre las organizaciones, situaciones e individuos. Como dijo Einstein, "todo debe hacerse tan sencillo como sea posible, pero no más".

Cuando se trata de entender a las personas en su trabajo, no faltan las ideas simples ni libros y consultores que las promuevan. Y estos libros no sólo tratan de liderazgo. Considere tres de los éxitos de ventas. *Who Moved My Cheese? (¿Quién se comió mi queso?)* es una metáfora sobre dos ratones que pretende transmitir la idea de los beneficios de aceptar el cambio. *Fish!* narra la manera en que un mercado de pescados en Seattle hizo labores de motivación. Y *Whale Done!* propone que los gerentes pueden aprender mucho sobre motivar a las personas a partir de las técnicas usadas por los entrenadores de ballenas en Sea World, en San Diego. Los "descubrimientos" de estos libros, ¿son generalizables a personas que trabajan en cientos de países diferentes, miles de organizaciones distintas y que realizan millones de trabajos que no son iguales? Es muy improbable.

Los libros conocidos sobre comportamiento organizacional con frecuencia llevan títulos simpáticos y son de lectura amena. Pero son peligrosos. Hacen que el trabajo de administrar parezca mucho más simple de lo que es en realidad. Tampoco es raro que se basen en las opiniones del autor y no en investigaciones sustantivas.

El comportamiento organizacional es un tema complejo. Hay pocas, si es que existe alguna, afirmaciones simples sobre el comportamiento humano que sean generalizables a todas las personas en todas las situaciones. ¿Debería usted realmente intentar aplicar opiniones sobre el liderazgo que leyó en un libro sobre Jerónimo o Tony Soprano para dirigir a ingenieros de software en el siglo veintiuno?

Preguntas de repaso

1 ¿Cuál es la importancia de las aptitudes interpersonales?

2 ¿Qué hacen los gerentes en términos de funciones, roles y aptitudes?

3 ¿Qué es comportamiento organizacional (CO)?

4 ¿Por qué es importante complementar la intuición con el estudio sistemático?

5 ¿Qué disciplina importante de la ciencia del comportamiento contribuye al CO?

6 ¿Cuáles son los pocos absolutos en el CO?

7 ¿Cuáles son los retos y oportunidades que contribuyen con el CO?

8 ¿Cuáles son los tres niveles de análisis en el modelo del CO de este libro?

Ejercicio vivencial

DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO

Propósito
Aprender sobre las diferentes necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

Tiempo requerido
Alrededor de 40 minutos.

Los participantes y sus roles
Divida a los estudiantes en seis grupos de tamaño aproximadamente igual. En cada grupo habrá uno de los roles siguientes:

Nancy tiene 28 años de edad. Es madre divorciada, tiene tres niños de 3, 5 y 7 años. Es la jefa del departamento. Gana $40,000 al año por su trabajo y recibe de su ex marido otros $3,600 anuales como pensión para los hijos.

Ethel es una viuda de 72 años. Trabaja 25 horas a la semana para completar su pensión de $8,000 anuales. Con su salario por hora, $8.50, gana $19,000 al año.

John es un hombre de 34 años, negro, nació en Trinidad y ahora es residente en Estados Unidos. Está casado y es padre de dos niños pequeños. John asiste a la universidad por la noche y en un año más obtendrá su título. Su salario es de $27,000 por año. Su esposa es fiscal y gana aproximadamente $50,000 anuales.

Lu es un hombre de 26 años, discapacitado. Es asiático-americano, soltero y tiene una maestría en educación. Lu está paralizado y confinado a una silla de ruedas como resultado de un accidente automovilístico. Gana $32,000 al año.

Maria es una mujer hispana de 22 años de edad y soltera. Nació y creció en México, llegó a Estados Unidos hace apenas tres meses. El inglés que habla María necesita mejorar mucho. Gana $20,000 por año.

Mike es un hombre, blanco, de 16 años de edad, cursa el segundo año del bachillerato y trabaja 15 horas a la semana al salir de vacaciones en la escuela. Su salario es de $7.20 por hora, es decir, $5,600 al año, aproximadamente.

Los miembros de cada grupo adoptarán el personaje con el rol asignado.

Antecedentes
Los seis participantes trabajan para una compañía que comenzó hace poco un programa flexible de prestaciones. En vez de tener el "paquete con una prestación que se ajusta a todo" tradicional, la compañía asigna 25 por ciento adicional del pago anual de cada empleado para que se use como prestaciones a discreción. A continuación se presentan dichas prestaciones y su costo anual.

- Cuidados de salud adicionales para el empleado:
  Plan A (Sin deducible y paga el 90%) = $3,000
  Plan B (deducible de $200 y paga el 80%) = $2,000
  Plan C (deducible de $1,000 y paga el 70%) = $500
- Cuidados de salud adicionales para los dependientes (los mismos deducibles y porcentajes anteriores):
  Plan A = $2,000
  Plan B = $1,500
  Plan C = $500
- Plan dental adicional = $500
- Seguro de vida
  Plan A = (cobertura de $25 000) = $500
  Plan B = (cobertura de $50 000) = $1,000
  Plan C = (cobertura de $100 000) = $2,000
  Plan D = (cobertura de $250 000) = $3,000
- Plan de salud mental = $500
- Ayuda legal de pago anticipado = $300
- Vacaciones = 2% de pago anual por cada semana, hasta seis semanas al año
- Pensión de retiro aproximadamente igual al 50% del salario anual final = $1,500
- Cuatro días a la semana durante los tres meses del verano (disponible sólo para empleados de tiempo completo) = 4% del pago anual

- Servicios de guardería (después de la aportación de la compañía) = $2,000 para todos los hijos de un empleado, sin importar su número
- Transporte proporcionado por la empresa hacia y desde el trabajo = $750
- Reembolso de la colegiatura de la universidad = $1,000
- Reembolso de la colegiatura por clases de inglés = $500

La tarea

1. Cada grupo dispone de 15 minutos para desarrollar un paquete de prestaciones flexible que consuma el 25% (¡no más!) del pago de su personaje.
2. Al terminar la etapa 1, cada grupo designa un vocero que describa a toda la clase el paquete de prestaciones al que llegaron para su personaje.
3. Después, toda la clase analiza los resultados. ¿Cómo influyen en la decisión del grupo las necesidades, preocupaciones y problemas de cada participante? ¿Qué sugieren los resultados respecto de tratar de motivar a la fuerza de trabajo?

Fuente: Agradecimiento especial para la Profesora Penny Wright (San Diego State University) por sus sugerencias durante el desarrollo de este ejercicio.

Dilema ético

MENTIR EN LOS NEGOCIOS

¿Piensa usted que siempre está bien mentir? Si alguien negocia el rescate de rehenes, es probable que la mayoría de la gente estuviera de acuerdo que estaría bien mentir si eso da como resultado su seguridad. ¿Qué sucede en los negocios, donde las cosas rara vez son de vida o muerte? Ejecutivos de negocios como Martha Stewart han ido a prisión por mentir (dar falso testimonio a investigadores federales). ¿Está bien disimular u ocultar cifras, ya que no hay una mentira abierta?

Considere el proceso de negociación. Un buen negociador nunca muestra sus cartas, ¿de acuerdo? Por lo que omitir cierta información únicamente es parte del proceso. Bien, quizá le sorprenda saber que la ley diría que miente por omitir información si la revelación parcial es engañosa, o si una de las partes dispone de mejor información de la que no dispone la otra.

En un caso (*Jordan v. Duff y Phelps*), la compañía (Duff y Phelps) ocultó información a un empleado –Jordan– acerca de la venta cercana de la empresa. El problema era que Jordan estaba en proceso de salir de la organización y por eso vendió las acciones que poseía de ésta. Diez días después, las acciones valían mucho más una vez que se hizo pública la venta de la organización. Jordan demandó a su antiguo empleador con el argumento de que debió haberle comunicado esta información. Duff y Phelps se defendieron con el argumento de que nunca mintieron a Jordan. La Corte de Apelaciones sentenció que en tales situaciones una parte no puede sacar una “ventaja oportunista” de la otra. A los ojos de la ley, omitir hechos relevantes en ocasiones es tan malo como mentir.

Preguntas

1. En el contexto de los negocios ¿siempre está bien mentir? Si responde usted *sí*, diga cuáles son esas situaciones. ¿Por qué estaría bien mentir en dichas situaciones?
2. Un estudio reciente reveló que 24 por ciento de los gerentes afirmaba haber despedido a alguien por mentir. ¿Piensa que es justo despedir al empleado que miente, sin importar la naturaleza del engaño? Explique su respuesta.
3. En los negocios, ocultar información para beneficio de uno, ¿es lo mismo que mentir? ¿Por qué sí o por qué no?
4. En el contexto de los negocios, si alguien tuviera algo que ganar con una mentira, ¿qué porcentaje de personas piensa que mentiría?

Fuentes: Con base en “Lying at Work Could Get You Fired”, *UPI*, 5 de marzo de 2006; “Brian Scans Detect More Activity in Those Who Lie”, Reuters, 29 de noviembre de 2004; http://www.msnbc.msn.com/id/6609019; P. Ekman y E. L. Rosenberg, *What the Fact Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (CAPS)*. Nueva York: Oxford University Press. Segunda edición revisada, 2004.

Caso incidental 1

“LOS DATOS NOS HARÁN LIBRES”

El CEO de Ford, Alan Mulally, es conocido por iniciar las reuniones con la afirmación de que “los datos nos harán libres” y por tratar de cambiar la cultura de Ford por una que se base en más contabilidad, compartir más la información y mediciones estrictas. Otra de sus afirmaciones es que “no se puede administrar un secreto”. Aunque no está claro si el

enfoque de Mulally funcionará en Ford, empresa con fama de albergar feudos aislados en los que se comparte poca información, algunas compañías han descubierto que administrar personal de acuerdo con mediciones estrictas tiene sus recompensas. Considere el caso de Freescale Semiconductor, fabricante de chips de computadora con sede en Austin, Texas.

Freescale descubrió que con objeto de tener al personal correcto en el momento apropiado para que haga el trabajo preciso, era necesario contar con un conjunto extenso y elaborado de mediciones que le permitiera administrar a sus 24,000 empleados en 30 países. Para Freescale tiene importancia particular la retención de estos. "No hay mayor costo que el del capital humano, en especial en las industrias tecnológicas", afirma Jignasha Patel, director de Freescale para la subcontratación y reclutamiento de personal talentoso. "Cuando un empleado con definitividad decide cruzar la puerta, no se va solo sino que se lleva su conocimiento, redes y habilidades".

Para administrar el talento e impedir la rotación, Freescale cuenta con gerentes de línea responsables de reclutar, contratar y conservar a los empleados. Para lograrlo, los gerentes necesitan proyectar sus necesidades futuras de talento y conciliarlas con la disponibilidad proyectada. Patel provee a los gerentes de línea con datos del censo que los ayuden a elaborar sus proyecciones, pero al final la responsabilidad es de ellos. "Lo que hemos hecho es recopilar todos los datos y mediciones e incluirlos en la contabilidad al nivel de unidad de negocios", dice Patel.

Patel también provee a los gerentes de Freescale con parámetros a fin de que puedan comparar su eficacia con la de otras unidades. Los datos paramétricos incluyen el número de personas contratadas, salidas y ascensos —agrupados según categorías demográficas. "Hay [un rendimiento sobre la inversión] por todo lo que hacemos", afirma Patel.

Preguntas

1. ¿Por qué piensa que Freescale se centra en las mediciones? ¿Por qué no son más las organizaciones que siguen ese enfoque?
2. Como gerente, ¿querría ser responsable de obtener y conservar a los empleados que supervisara? ¿Por qué sí o no?
3. En general, ¿cuáles piensa que son las ventajas y limitaciones de tales mediciones?
4. Freescale se centra en las mediciones para adquirir y retener a los empleados. ¿Piensa que es posible aplicar la medición a otras áreas de la administración, tales como actitudes de los trabajadores, desempeño de estos o desarrollo de sus aptitudes? ¿Cómo se efectuarían y administrarían dichas mediciones?

Fuente: Basado en R. R. Hastings, "Metrics Drive Winning Culture", *SHRM Online*, 9 de abril de 2007, www.shrm.org.

Caso incidental 2

VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

El miércoles 26 de enero de 2005, Myles Meyers, de 54 años de edad, ingresó a la planta de ensamble de Daimler Chrysler en Toledo, Ohio, con una escopeta recortada de doble cañón escondida bajo su abrigo. Meyers, mecánico de Jeep, se acercó a Yiesha Martin, supervisora de almacén de 27 años de edad y le dijo sus intenciones. Había ido para asesinar a tres supervisores: Mike Toney, de 45 años, Roy Thacker, de 50, y Carrie Wogerman, de 24. Después, afirmó, se suicidaría. "Yo estaba temblando y comencé a llorar", dijo Martin. Meyers le dijo que no llorara y pasó con Toney. Aunque por lo general a esa hora almorzaba en su escritorio, Toney estaba ocupado con un problema en la línea de producción. Al segundo intento de Martin, Toney respondió.

Sin embargo, Thacker fue la primera de las víctimas, buscadas por Meyers, en abordar al antiguo empleado. Cuando Thacker le preguntó por qué estaba en la oficina "[Meyers] interrumpió su salida y disparó", recuerda Martin. "Sólo ví salir los tiros. Volvió a cargar el arma frente a mí". Martin corrió y tomó un aparato de radio. Mientras corría, pidiendo ayuda por el radio, escuchó otro disparo. Mike Toney acababa de entrar y se convirtió en la segunda víctima. Carrie Woggerman pudo huir después del primer disparo, pero Paul Medlen, de 41 años, recibió un tiro en el pecho mientras trataba de ayudar a Toney, justo antes de que Meyers volviera el arma contra sí y se quitara la vida. De los tres empleados heridos por Meyers, dos sobrevivieron. Lamentablemente, Thacker murió.

Es de lamentarse que el tiroteo en la planta de ensamble de Toledo no fuera un incidente aislado. Tan solo dos años antes, Doug Williams, empleado de Lockheed Martin, salió a la mitad de una junta sobre ética, fue a su carro y regresó con varias armas. Después asesinó a seis trabajadores e hirió a otros ocho antes de suicidarse. De acuerdo con la Oficina de Estadísticas del Trabajo, en 2005 ocurrieron en Estados Unidos 20,000 agresiones y 792 homicidios en los lugares de trabajo. Esta violencia impulsó a los Centros para el Control de Enfermedades a describir a la violencia en el trabajo como una "epidemia nacional".

Además de la devastación obvia, la violencia en el lugar de trabajo ocasiona víctimas, y sus familias y negocios experimentan con frecuencia repercusiones serias, inclusive acciones legales. Lockheed Martin sigue inmersa en una batalla legal acerca de si la compañía debería aceptar parte de la responsabilidad por el tiroteo que tuvo lugar en su planta. Y

Paul Medlen demandó a Daimler Chrysler y a la empresa de seguridad de la planta, Wackenhut Corp., con el argumento de que ambas fallaron en brindar la seguridad adecuada. Dado el daño tremendo que enfrentan las compañías y empleados por episodios de violencia, ¿por qué los negocios no hacen más por impedirla en el sitio de trabajo? De acuerdo con un estudio reciente hecho por la American Society of Safety Engineers, sólo el 1 por ciento de los negocios de Estados Unidos tiene una política oficial contra la violencia.

Abundan los consejos acerca de cómo reducir la violencia en el trabajo. De acuerdo con Doug Kane, antiguo agente del FBI, es frecuente que las personas que se comportarán en forma violenta anuncien o delaten sus intenciones antes de que ocurra. Entonces, los gerentes necesitan estar alerta de los empleados con riesgo de ejecutar actos violentos, y deben animar a sus empleados para que reporten cualquier comportamiento amenazador o sospechoso. Algunos trabajadores de la planta de DaimlerChrysler, incluso proponen la instalación de detectores de metal a fin de impedir la violencia en el futuro. Cualesquier medidas que se tomen, está claro que la violencia en el sitio de trabajo es un tema que necesita enfrentarse para que los empleados se sientan seguros en su labor.

Preguntas

1. ¿Qué tan responsables deben ser las compañías por los actos de violencia que cometen sus empleados durante el trabajo?
2. ¿Podrían las compañías impedir por completo la violencia en el lugar de trabajo? Si no fuera así, ¿qué pasos es posible que den para reducirla?
3. ¿Por qué piensa que sólo el 1 por ciento de las compañías tienen una política formal contra la violencia?
4. Ciertas empresas estudian la instalación de detectores de metal a fin de impedir la violencia en el trabajo. ¿Piensa usted que estas medidas infringen demasiado la privacidad del individuo? En otras palabras, ¿podría una empresa llevar tan lejos la prevención?
5. ¿Cuáles factores son susceptibles de desencadenar actos de violencia en el trabajo? ¿Estos los cometen unos cuantos individuos "enfermos", o hay muchos capaces de ejecutarlos en ciertas circunstancias?

Fuente: Con base en "Half of U.S. Workers Face On-the-Job Violence," *Forbes*, enero 26, 2006, www.Forbes.com; Con base en A. K. Fisher, "How to Prevent Violence at Work", *Fortune*, febrero 21, 2005, pp. 42; y C. Hall, "Witness Recounts Moments of Horror and Heartbreak," *The Toledo Blade*, 29 de enero de 2005 (toledoblade.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20050129/NEWS03/501290378).

Notas

1. "Spanked Employee Seeks $1.2 Million", *CNN.com Law Center*, 27 de abril de 2006, p. 1; y "Clovis Woman Who Sued Successfully over Spanking Is Suing Again", *Fresno Bee*, 14 de diciembre de 2006, www.SFGate.com.
2. Citado en R. Alsop, "Playing Well with Others", *Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2002.
3. Ver, por ejemplo, C. Penttila, "Hiring Hardships", *Entrepreneur*, octubre de 2002, pp. 34-35.
4. *The 2002 National Study of the Changing Workforce* (Nueva York: Families and Work Institute, 2002).
5. I. S. Fulmer, B. Gerhart y K. S. Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance", *Personnel Psychology*, invierno de 2003, pp. 965-993.
6. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
7. A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, y M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive* 19, no. 4 (2005), pp. 122-129.
8. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973).
9. R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974, pp. 90-102.
10. F. Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers", *Academy of Management Executive*, mayo de 1988, pp. 127-132; y F. Luthans, R. M. Hodgetts, y S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988). Ver también F. Shipper y J. Davy, "A Model and Investigation of Managerial Skills, Employees' Attitudes, and Managerial Performance", *Leadership Quarterly* 13, (2002), pp. 95-120.
11. P. H. Langford, "Importance of Relationship Management for the Career Success of Australian Managers", *Australian Journal of Psychology*, diciembre de 2000, pp. 163-169; y A. M. Konrad, R. Kashlak, I. Yoshioka, R. Waryszak, y N. Toren, "What Do Managers Like to Do? A Five-Country Study", *Group & Organization Management*, diciembre de 2001, pp. 401-433.
12. A. S. Tsui, S. J. Ashford, L. St Clair, y K. R. Xin, "Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1995, pp. 1515-1543.
13. Ver, por ejemplo, C. Heath y S.B. Sitkin, "Big-B Versus Big-O: What Is *Organizational* about Organizational Behavior?" *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2001, pp. 43-58. Para una revisión de lo que un eminente investigador piensa que *debería* incluirse en el comportamiento organizacional, con base en datos de encuestas, ver J. B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2003, pp. 250-268.

14. Ver L. A. Burke y J. E. Moore, “A Perennial Dilemma in OB Education: Engaging the Traditional Student”, *Academy of Management Learning & Education*, marzo de 2003, pp. 37-52.
15. D. M. Rousseau y S. McCarthy, “Educating Managers from an Evidence-Based Perspective”, *Academy of Management Learning & Education* 6, no. 1 (2007) pp. 84-101.
16. J. Surowiecki, “The Fatal-Flaw Myth”, *The New Yorker*, 31 de julio de 2006, p. 25.
17. “In Finland, Fine for Speeding Sets Record”, *International Herald Tribune*, 11 de febrero de 2004, p. 2.
18. Chris Woodyard, “War, Terrorism Scare Off Business Travelers”, *USA Today,* 25 de marzo de 2003.
19. O. C. Richard, “Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View”, *Academy of Management Journal*, abril de 2000, pp. 164-177
20. “Bye-Bye, Ozzie and Harriet”, *American Demographics*, diciembre de 2000, p. 59.
21. Esta sección se basa en M. Toosi, “A Century of Change: The U.S. Labor Force, 1950-2050”, *Monthly Labor Review*, mayo de 2002, pp. 15-27; y *CBO’s Projections of the Labor Force* (Washington, DC: Congressional Budget Office, septiembre de 2004).
22. Ver M. E. A. Jayne y R. L. Dipboye, “Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations”, *Human Resource Management*, invierno de 2004, pp. 409-424. S. E. Jackson y A. Joshi, “Research on Domestic and International Diversity in Organizations: A Merger That Works?” en N. Anderson *et al* (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 206-231; y L. Smith, “The Business Case for Diversity”, *Fortune*, 13 de octubre de 2003, pp. S8-S12.
23. Ver, por ejemplo, S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, y S. M. Brooks, “Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84; y H. Liao y A. Chuang, “A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes”, *Academy of Management Journal*, febrero de 2004, pp. 41-58.
24. Ver: http://www.patagonia.com/jobs/retail_asst_mgr.shtml; “Patagonia Sets the Pace for Green Business”, *Grist Magazine*, 22 de octubre de 2004, www.grist.org.
25. Ver, por ejemplo, M. Workman y W. Bommer, “Redesigning Computer Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment”, *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2004, pp. 317-337.
26. Ver, por ejemplo, V. S. Major, K. J. Klein y M. G. Ehrhart, “Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress”, *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 427-436; D. Brady, “Rethinking the Rat Race”, *Business Week*, 26 de agosto de 2002, pp. 142-143; J. M. Brett y L. K. Stroh, “Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It?” *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 67-78.
27. Ver, por ejemplo, *The 2002 National Study of the Changing Workforce* (Nueva York: Families and Work Institute, 2002).
28. Citado en S. Armour, “Workers Put Family First Despite Slow Economy, Jobless Fears”.
29. S. Shellenbarger, “What Job Candidates Really Want to Know: Will I Have a Life?” *Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 1999, p. B1; y “U.S. Employers Polish Image to Woo a Demanding New Generation”, *Manpower Argus*, febrero de 2000, p.2.
30. F. Luthans y C. M. Youssef, “Emerging Positive Organizational Behavior”, *Journal of Management*, junio de 2007, pp. 321-349; y J. E. Dutton y S. Sonenshein, “Positive Organizational Scholarship”, en C. Cooper y J. Barling (eds.), *Encyclopedia of Positive Psychology* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2007).
31. L. M. Roberts, G. Spreitzer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy y B. Barker, “How to Play to Your Strengths”, *Harvard Business Review*, enero de 2005, pp. 1-6; y L. M. Roberts, J. E. Dutton, G. M. Spreitzer, E. D. Heaphy y R. E. Quinn, “Composing the Reflected Best-Self Portrait: Becoming Extraordinary in Work Organizations”, *Academy of Management Review* 30, no. 4 (2005), pp. 712-736.
32. J. Merritt, “For MBAs, Soul-Searching 101”, *BusinessWeek*, 16 de septiembre de 2002, pp. 64-66; y S. Greenhouse, “The Mood at Work: Anger and Anxiety”, *New York Times*, 29 de octubre de 2002, p. E1.
33. Ver, por ejemplo, G. R. Weaver, L. K. Trevino, y P. L. Cochran, “Corporate Ethics Practices in the Mid-1990’s: An Empirical Study of the Fortune 1000”, *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 283-294; y C. De Mesa Graziano, “Promoting Ethical Conduct: A Review of Corporate Practices”, *Strategic Investor Relations*, otoño de 2002, pp. 29-35.
34. A. J. Rucci, S. P. Kirn, y R. T. Quinn, “The Employee-Customer-Profit Chain at Sears”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1998, pp. 83-97
35. J. Britt, “Workplace No-Shows’ Cost to Employers Rise Again”, *HRMagazine*, diciembre de 2002, pp. 26-29.
36. “Absence-Minded Workers Cost Business Dearly”, *Works Management*, junio de 2001, pp. 10-14.
37. W. Hoge, “Sweden’s Cradle-to-Grave Welfare Starts to Get III”, *International Herald Tribune*, 25 de septiembre de 2002, p. 8
38. “Employee Turnover Costs in the U.S.”, *Manpower Argus*, enero de 2001, p. 5.
39. Ver http://data.bls.gov (11 de mayo de 2005).
40. Ver, por ejemplo, M.C. Sturman y C.O Trevor, “The Implications of Linking the Dynamic Performance and Turnover Literatures”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2001, pp. 684-696.
41. Citado en “You Often Lose the Ones You Love”, *IndustryWeek*, 21 de noviembre de 1988, p. 5.
42. R. J. Bennett y S. L. Robbinson, “Development of a Measure of Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology* 85, no. 3 (200), pp. 349-360; A. M. O’Leary-Kelly, M. K. Duffy, y R. W. Griffin, “Construct Confusion in the Study of Antisocial Work Behavior”, *Research in Personnel and Human Resources Management* 18 (2000), pp. 275-303; y C. Porath, C. Pearson, y D. L. Shapiro, “Turning the Other Cheek or an Eye for an Eye: Targets’ Responses to Incivility”, artículo presentado en forma interactiva en la reunión anual de la National Academy of Management, agosto de 1999.
43. D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), p. 4; y J. A. LePine, A. Erez, y D. E. Johnson, “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 52-65.

44. P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, y D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 543-548; y M. C. Bolino y W. H. Turnley, "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior", *Academy of Management Executive*, agosto de 2003, pp. 60-73.

45. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, y G. R. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin* 127 (2001) pp. 376-407.

46. M. Buckingham y C. Coffman, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (New York: Simon & Schuster, 1999).

47. H. J. Leavitt, *Managerial Psychology,* ed. rev. (Chicago: University of Chicago Press, 1964), p. 3.

Fundamentos del comportamiento individual

Creo que cuando Dios creó al hombre sobreestimó su capacidad.

—Oscar Wilde



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Comparar los dos tipos de aptitudes.

2 Definir *aptitud intelectual* y demostrar su relevancia para el CO.

3 Identificar las características biográficas clave y describir su importancia para el CO.

4 Definir *aprendizaje* y delinear los principios de las tres teorías principales del aprendizaje.

5 Definir *formación* y mostrar cómo se puede utilizar en el CO.

6 Mostrar cómo afecta la cultura nuestra comprensión de las aptitudes intelectuales, características biográficas y aprendizaje.

Conozca a Alexandra Hai, la primera mujer que tripula una góndola en Venecia.

Las góndolas han estado navegando por los canales de la ciudad más legendaria de Italia por más de un milenio. Además, por más de un milenio las han operado hombres. Hasta 2007, cuando Hai ganó el derecho de manejar una, el cual no logró sin antes haber luchado. Hai, una mujer de 40 años de ascendencia alemana y argelina, tuvo que recurrir a la Corte. El juez falló a su favor pero restringió sus operaciones al transporte de los huéspedes de un hotel de la localidad.

Remar contra corriente



Fuente: Dave Yoder/The New York Times

Siempre que Hai sale, la gente se detiene, se queda boquiabierta, toma fotografías y grita ("¡Bravo, Gondoliera, Bravo!" exclamó un residente desde su balcón). Sin embargo, no todas las reacciones son positivas.

Roberto Luppi, presidente de la asociación de gondoleros de Venecia, dijo que Hai había demostrado no ser capaz de operar una góndola, pues había fallado en cuatro exámenes. Él afirma que la decisión de la Corte de permitirle remar una góndola es un ardid publicitario. Él justifica las amenazas que ha recibido de algunos gondoleros con el argumento de que: "después de que una persona los ha acusado de ser racistas y sexistas, ¿qué esperaba?", dice. "¿Se supone que debíamos darle besos?"

En comparación con Estados Unidos, y en especial con los países escandinavos, en Italia se diferencian mucho los roles de género (aunque, por supuesto, hay mucha variación entre individuos al interior de Italia, igual que ocurre en la mayoría de países). En Venecia, hace apenas ocho años que se permitió a la primera mujer trabajar como mesera en la plaza de San Marcos, en el Café Aurora. Sin embargo, justo al lado, en el Café Firoian, se permite a las mujeres atender las mesas del interior del local.

Aun cuando Hai sigue operando su góndola, los lugareños aún debaten sobre su derecho a navegar. Hai sostiene que no aprobó los exámenes porque estaban amañados contra ella. Luppi y muchos otros venecianos lo ven de distinto modo: "Necesita verse en el espejo y aceptar que no puede remar", dijo. La mayoría de los gondoleros piensa que el trabajo sólo es adecuado para un hombre, ya que requiere fuerza y capacidad para remontar corrientes y remar en reversa, e incluso mencionan razones estéticas (en relación con el garbo tradicional de los gondoleros). Un gondolero plantea que: "hay que dejar intacta la tradición. Ser gondolero es una tradición, y es un trabajo difícil".

Por su parte, Hai argumenta que su trabajo ha sido doblemente difícil debido a que ha tenido que pelear por él: "no hay nada peor que hacer algo como esto", dice: "hubiera preferido hacer algo más útil en la vida, como ayudar a salvar las selvas tropicales".[1] ■

El género es sólo una de las características que la gente lleva consigo cuando se incorpora a una organización. En este capítulo veremos cómo las diferencias de los individuos en cuanto a aptitudes (que incluyen la inteligencia) y características biográficas (como la edad) afectan su rendimiento y satisfacción como empleados. Después veremos cómo aprenden las personas comportamientos y lo que la administración puede hacer para conformar estos.

Pero antes de pasar a la sección siguiente, resuelva el siguiente cuestionario, que pone a prueba sus conocimientos sobre una de las características que estudiaremos en este capítulo: la edad.



¿CUÁL ES MI ACTITUD HACIA LA GENTE DE EDAD AVANZADA?

En la Self-Assessment Library resuelva la evaluación IV.C.1 (What´s My Attitude Toward Older People?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Le sorprenden sus resultados?*
2. *¿Cómo se comparan sus resultados con los de los demás?*

Aptitud

1 *Comparar los dos tipos de aptitudes*

Al contrario de lo que nos enseñaron en nuestros primeros años escolares, no fuimos creados todos iguales. La mayoría de nosotros nos encontramos a la izquierda o la derecha de un punto intermedio en una curva de aptitud con distribución normal de probabilidad. Por ejemplo, sin importar lo motivado que usted se encuentre, es improbable que actúe tan bien como

Scarlett Johansson, juegue baloncesto como LeBron James, escriba tan bien como J. K. Rowling, o toque la guitarra como Pat Matheny. Por supuesto, no porque no tengamos todos las mismas aptitudes quiere decir que hay individuos inferiores o superiores a otros. Lo que decimos es que cada quien tiene fortalezas y debilidades en términos de aptitud que lo hacen relativamente superior o inferior a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no es si las personas difieren en sus aptitudes. Es claro que sí. Se trata de saber *cómo* difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado realice bien su trabajo.

¿Qué significa *aptitud*? En el sentido en que lo usaremos, el término **aptitud** se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

Aptitudes intelectuales

Las **aptitudes intelectuales** son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales –pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades da un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. En comparación con otras, las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan niveles de educación más altos. Asimismo, también es más probable que los individuos inteligentes se erijan como líderes de grupos. Por ejemplo, las pruebas de coeficiente intelectual (CI) están diseñadas para medir las aptitudes intelectuales generales de alguien. Por esto también, son comunes los exámenes de admisión a la universidad, como el SAT y ACT y otras pruebas para acceder a escuelas de administración (GMAT), leyes (LSAT) y medicina (MCAT). Estas empresas de exámenes no esgrimen el argumento de que sus exámenes evalúen la inteligencia, pero los expertos saben que sí lo hacen.[2] Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como constituyentes de la inteligencia son: habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.[3] En la figura 2-1 se describen dichas dimensiones.

2 *Definir la* habilidad intelectual *y demostrar su importancia con el CO.*

Figura 2-1 Dimensiones de la aptitud intelectual

Dimensión	Descripción	Ejemplo de trabajo
Habilidad numérica	Aptitud para hacer operaciones en forma rápida y correcta.	Contador: Cálculo del impuesto sobre las ventas de un conjunto de artículos.
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha y la relación de las palabras entre sí.	Gerente de planta: Seguir las políticas corporativas sobre contratación.
Velocidad de percepción	Aptitud para identificar semejanzas y diferencias visuales con rapidez y exactitud.	Investigador de incendios: Identifica las claves que den apoyo a una acusación de haber provocado un incendio.
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema para luego resolverlo.	Investigador de mercado: Pronosticar la demanda de un producto en el periodo de tiempo siguiente.
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y obtener las implicaciones de un argumento.	Supervisor: Elegir entre dos sugerencias distintas ofrecidas por los empleados.
Visualización espacial	Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si cambiara su posición en el espacio.	Decorador de interiores: Redecorar una oficina.
Memoria	Capacidad de retener y recordar experiencias pasadas.	Vendedor: Recordar los nombres de los clientes.

aptitud *Capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un trabajo.*

aptitudes intelectuales *Capacidad de realizar actividades mentales: pensamiento, razonamiento y solución de problemas.*

Las dimensiones de la inteligencia tienen una relación positiva, de modo que la calificación alta en una de ellas tiende a correlacionarse positivamente con calificaciones elevadas en otra. Por ejemplo, si se tiene una buena calificación en comprensión verbal es más probable que también se tenga en visualización espacial. Las correlaciones no son perfectas, lo que significa que las personas tienen aptitudes específicas, sin embargo son suficientemente buenas como para que en algún momento los investigadores llegaran a reconocer un factor general de inteligencia llamado **aptitud mental general (AMG)**. La AMG no niega que hay aptitudes específicas, pero sugiere que tiene sentido hablar de una inteligencia conjunta o general.

Los trabajos difieren en las demandas que plantean a sus ocupantes para que utilicen sus aptitudes intelectuales. Cuanto más complejo sea un trabajo en términos de demandas de procesamiento de información, más aptitudes de inteligencia general y verbal serán necesarias para desarrollarlo con éxito.[4] Por supuesto, tener un CI elevado no es requisito para todos los trabajos. Para aquellos en que el comportamiento del empleado será muy rutinario y haya pocas o ninguna oportunidad para ejercer el criterio, no es necesario poseer un CI alto para ejecutarlo en forma correcta. Sin embargo, eso no significa que personas con CI elevado no tengan efecto en los trabajos que por tradición son menos complejos.

Tal vez sorprenda que la prueba de inteligencia que se utiliza con más frecuencia para tomar decisiones de contratación sólo dure 12 minutos. Se denomina *Wonderlic Personnel Test*. Adopta diferentes formas, cada una de las cuales tiene 50 preguntas; las siguientes son algunas de ellas:

- Si una cuerda se vende a $.10 por pie, ¿cuántos pies se pueden comprar con $.60?
- Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. El último es:
  1. verdadero, 2. falso, 3. no puede saberse
     a. El joven juega béisbol.
     b. Todos los jugadores de béisbol usan gorras.
     c. El joven usa gorra.

El examen Wonderlic es tanto rápido (casi nadie tiene tiempo de responder todas las preguntas) como potente (las preguntas son cada vez más difíciles con-



Los beneficios de la inteligencia cultural

¿Se ha dado cuenta de que ciertos individuos parecen tener facilidad para relacionarse con personas de diferentes culturas? Algunos investigadores llaman a esta aptitud *inteligencia cultural*, que es la capacidad natural que tiene cierta persona (por lo regular un extranjero) para interpretar correctamente gestos y comportamientos (para él desconocidos) de un individuo de otra cultura, como lo haría cualquiera que perteneciera a ese mismo grupo cultural. La inteligencia cultural es importante porque cuando se hacen negocios con personas de otras culturas, es frecuente que haya malos entendidos y, como resultado, disminuyan la cooperación y productividad.

Considere el ejemplo siguiente. Un gerente estadounidense sostenía una reunión con los ingenieros de su equipo de diseño, quienes eran alemanes. Conforme surgían las ideas en la mesa, éstos las rechazaban con prontitud. El estadounidense pensaba que la retroalimentación era poco cortés y concluyó que sus colegas de Alemania eran descorteses. Sin embargo, éstos sólo criticaban las ideas, no al individuo que las exponía –distinción que el estadounidense no era capaz de hacer, tal vez debido a la falta de inteligencia cultural. Como resultado, el gerente de Estados Unidos se volvió cauteloso ante ideas potencialmente buenas que aportaran soluciones. Si el estadounidense hubiera tenido más inteligencia cultural, muy probablemente habría reconocido los motivos verdaderos tras los comentarios de sus colegas, con lo que los habría podido utilizar para mejorar sus ideas.

No está claro si el concepto de inteligencia cultural está separado de otras formas de inteligencia, como la emocional, e incluso si es distinta de la aptitud cognitiva. No obstante, es cierto que la capacidad de interactuar correctamente con individuos de culturas diferentes es un rasgo clave en el ambiente de los negocios globales de la actualidad.

Fuente: Basado en C. Earley y E. Mosakowski, "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*, octubre de 2004, pp. 139-146.

forme se avanza), por lo que el promedio de calificación es bajo –alrededor de 21/50. Y como proporciona información válida a bajo costo (de $2 a $6 por persona), cada vez más compañías lo usan para tomar decisiones de contratación. Por ejemplo, lo emplea la empresa Factory Card and Party Outlet, que tiene 182 tiendas en todo el país, y también Subway, Peoples Flowers, Security Alarm, Workforce Employment Solutions, y muchas otras. La mayoría de empresas que lo utilizan no lo hacen como sustituto de otras herramientas de contratación, como llenar una solicitud o sostener una entrevista. En vez de ello, lo agregan como otra fuente de información –en este caso, por su capacidad para dar datos válidos acerca de los niveles de inteligencia de un candidato.

Es interesante que si bien la inteligencia es de gran ayuda para realizar un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o esté más satisfecha con el que tienen. La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero. ¿Por qué? Las investigaciones sugieren que aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y tiendan a tener puestos más interesantes, también son más críticos para evaluar sus condiciones de trabajo. Así, las personas inteligentes lo hacen mejor pero también esperan más.[5]

Aptitudes físicas

Aunque la naturaleza cambiante del trabajo sugiere que las aptitudes intelectuales son cada vez más importantes en muchos trabajos, las **aptitudes físicas** específicas tienen importancia para ejecutar con éxito los trabajos. La investigación efectuada sobre los requerimientos necesarios para efectuar cientos de trabajos ha identificado nueve aptitudes básicas relacionadas con la ejecución de tareas físicas,[6] las cuales se describen en la figura 2-2. Los individuos difieren en el grado en que las poseen. No sorprende que también haya poca relación entre ellas: obtener una calificación elevada

3 *Identificar las características biográficas clave y describir la forma en que son importantes para el CO.*

Figura 2-2 Las nueve aptitudes físicas básicas

Factores de fuerza	
1. Resistencia dinámica	Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma repetida o continua durante un lapso de tiempo.
2. Resistencia del tronco	Capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (en particular los del abdomen).
3. Resistencia estática	Aptitud para aplicar la fuerza contra objetos externos.
4. Resistencia explosiva	Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos.
Factores de flexibilidad	
5. Flexibilidad de estiramiento	Capacidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible.
6. Flexibilidad dinámica	Aptitud para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos.
Otros factores	
7. Coordinación corporal	Capacidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo.
8. Equilibrio	Aptitud de mantener el equilibro a pesar de las fuerzas que tienden a hacer perder éste.
9. Resistencia	Aptitud para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado.

aptitud mental general (AMG) *Factor conjunto de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la aptitud intelectual.*

aptitud física *Capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares.*

en una de ellas no garantiza obtenerla en otra. Es probable que se logre un alto rendimiento del empleado cuando la administración ha evaluado en qué grado un puesto necesita cada una de las nueve aptitudes, para después asegurarse de que los trabajadores que lo ocupen las posean.

Características biográficas

Como se dijo en el capítulo 1, este libro tiene que ver en esencia con el descubrimiento y análisis de las variables que tienen un efecto en la productividad: ausentismo, rotación, desviación, comportamiento ciudadano organizacional y satisfacción. La lista de estas variables –según se muestra en la figura 1-6– es larga y contiene algunos conceptos complicados. Muchos de éstos –por ejemplo, la motivación, el poder y la política o la cultura organizacional– son difíciles de medir. Entonces, quizá sea importante comenzar por centrarnos en factores que se definen con facilidad y de los que se dispone con rapidez; en mayor medida, sencillamente se trata de aquellos que se obtienen de la información disponible en el perfil de un empleado. ¿Qué factores son estos? Las características obvias son la edad, género, raza y antigüedad del empleado al servicio de una organización. Por fortuna, hay una cantidad notable de investigaciones dedicadas a analizar en específico muchas de estas **características biográficas**.

Edad

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el trabajo sea un tema de importancia creciente durante la década siguiente. ¿Por qué? Existen al menos tres razones. La primera es la creencia, tan extendida, de que el desempeño disminuye con la edad. Sin que importe si esto es verdad o no, mucha gente lo cree así y actúa en consecuencia. La segunda razón es que, como se dijo en el capítulo 1, la realidad es que la fuerza de trabajo está envejeciendo. La tercera razón es que las leyes de Estados Unidos, para todos los fines, reglamentan el retiro obligatorio. Hoy día, los trabajadores de este país ya no tienen que retirarse a los 70 años de edad.

¿Cuál es la percepción que existe respecto de los trabajadores más viejos? Las evidencias indican que los empleadores tienen sentimientos encontrados.[7] Ven cierto número de cualidades positivas que los trabajadores ancianos aportan a sus empleos:



Home Depot valora la ética de trabajo de los empleados de edad avanzada, como Ellen Van Valen, asistente del gerente, que está en su sexta década de vida. Home Depot es una de un número creciente de empresas que reclutan trabajadores maduros porque, en comparación con los más jóvenes, tienen menores tasas de rotación y costos de capacitación, y en muchos casos su rendimiento es mejor. Van Valen cree que la edad tiene poco que ver con las ganas de trabajar, pero afirma que las "personas mayores parecen entender mucho más rápido".
Fuente: Douglas Healey/The New York Times

en específico, se trata de la experiencia, criterio, ética de trabajo sólida y compromiso con la calidad. Pero los empleados de más edad también se perciben como faltos de flexibilidad y que ofrecen resistencia a la nueva tecnología. Y en una época en que las organizaciones buscan con dedicación individuos que sean adaptables y estén abiertos al cambio, los aspectos negativos asociados con la edad dificultan apreciar con objetividad la contratación inicial de los individuos mayores e incrementan la probabilidad de que sean ellos quienes se vayan cuando hay recortes de personal. Ahora, veamos las evidencias. ¿Qué efecto tiene la edad, en realidad, sobre la rotación, ausentismo, productividad y satisfacción?

Entre más viejo se hace alguien, menos probable es que abandone su empleo. Esta conclusión se basa en estudios de la relación edad–rotación.[8] Por supuesto, esto no debiera sorprender. Conforme los trabajadores envejecen, menos oportunidades de trabajo tienen. Además, su renuncia es menos factible que la de los empleados jóvenes debido a que la permanencia larga en su puesto tiende a darles salarios más altos, vacaciones pagadas más extensas y beneficios más atractivos por concepto de pensión.

Es tentador suponer que la edad también tiene una relación inversa con el ausentismo. Después de todo, si no es probable que los trabajadores de edad renuncien, ¿no muestran también una mayor estabilidad por asistir a trabajar con más regularidad? No necesariamente, la mayoría de estudios describen una relación inversa, pero un examen más cercano descubre que la relación edad–ausentismo es parcialmente una función de si la ausencia es evitable o inevitable.[9] En general, los empleados mayores tienen tasas más bajas de ausentismo evitable que las de los más jóvenes. Sin embargo, sus ausencias inevitables son más numerosas, quizá debido a la mala salud que se asocia con la vejez y al periodo de recuperación más largo que los trabajadores de mayor edad necesitan cuando se lastiman.

¿Cómo afecta la edad a la productividad? Existe la creencia de que la productividad disminuye con la edad. Con frecuencia se supone que las aptitudes de un individuo –en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación– disminuyen con el tiempo, y que el aburrimiento que puede generar su empleo prolongado, así como la falta de estimulación intelectual, contribuyen a reducir la productividad. No obstante, las evidencias contradicen esta creencia y las suposiciones en que se basa. Por ejemplo, durante un periodo de tres años, una cadena grande de productos de hardware cubrió una de sus tiendas sólo con empleados por arriba de 50 años de edad y comparó sus resultados con los de cinco de sus tiendas que tenían empleados más jóvenes. La tienda con trabajadores mayores de 50 fue significativamente más productiva (en términos de ventas generadas contra los costos de mano de obra) que otras dos de las tiendas y no se quedó demasiado a la zaga de las otras tres.[10] Otros análisis de las investigaciones arrojan que la edad y el desempeño en el trabajo no se relacionan.[11] Además, parece que este hecho es verdadero para todo tipo de trabajos, profesionales y no. La conclusión natural es que las demandas de la mayoría de puestos, aun aquellos con requerimientos grandes de labores manuales, no llegan a ser extremos para ninguna aptitud física atribuible a la edad, como para tener efectos en la productividad; o bien, si existe cierta disminución con la edad, se ve compensada por las ganancias de experiencia.[12]

Por último, veremos la relación entre la edad y la satisfacción en el trabajo. Al respecto hay evidencias mezcladas. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, al menos hasta la edad de 60 años.[13] Sin embargo, otros estudios han descubierto una relación en forma de U.[14] Son varias las explicaciones para estos resultados, la explicación más plausible es que estos estudios están mezclando empleados profesionales con no profesionales. Cuando se separan los dos tipos, entre los profesionales la satisfacción tiende a incrementarse conforme envejecen, mientras que para los no profesionales disminuye durante la edad madura y después sube de nuevo con el paso de los años.

características biográficas *Características personales –como la edad, género, raza y estado civil– que son objetivas y se obtienen con facilidad de los expedientes personales.*

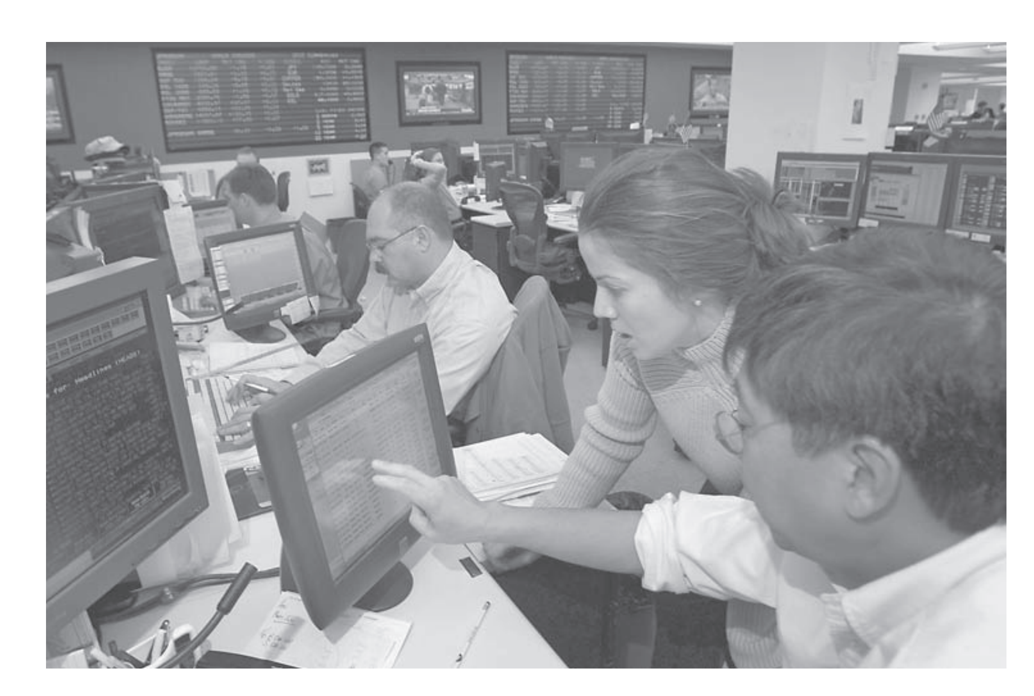
Género

Pocos temas generan más debates, malos entendidos y opiniones sin sustento que el de si las mujeres se desempeñan tan bien como los hombres en los trabajos. En esta sección se revisan las investigaciones al respecto.

Las evidencias sugieren que es mejor comenzar por reconocer que hay pocas, si existe alguna, diferencias importantes entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la solución de problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje.[15] Los estudios psicológicos han descubierto que las mujeres están más dispuestas a aceptar la autoridad, y que los hombres son más agresivos y están más predispuestos que las mujeres a tener expectativas de éxito, pero dichas diferencias son menores. Dados los cambios significativos que han tenido lugar durante los últimos 40 años en términos de aumento de las tasas de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, y el replanteamiento de los roles del hombre y de la mujer, se debe operar con la suposición de que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la productividad en el trabajo.[16]

Un tema que parece no diferir entre los géneros, en especial cuando el empleado tiene niños en edad preescolar, es la preferencia por la programación del trabajo.[17] Es más probable que las madres trabajadoras prefieran trabajar medio tiempo, tener un horario flexible y trabajar a distancia, a fin de atender las responsabilidades con sus familias.

Pero, ¿cuáles son las tasas de ausentismo y rotación? ¿Las mujeres son menos estables que los hombres en el empleo? En primer lugar, respecto a la pregunta sobre la rotación, las evidencias indican que no hay diferencias significativas.[18] Las tasas de renuncia de las mujeres son similares a las de los hombres. Sin embargo, las investigaciones acerca del ausentismo indican de manera consistente que las de las mujeres son más altas que las de los hombres.[19] La explicación más lógica para esto es que los estudios se han realizado en Norteamérica, cuya cultura ha depositado históricamente en las mujeres las responsabilidades del hogar y la familia. Cuando un niño se enferma o alguien necesita quedarse en casa a esperar al plomero, por costumbre ha sido la mujer quien sustrae tiempo de su trabajo. Sin embargo, estas investigaciones están acotadas por la época.[20] El rol histórico de las mujeres en cuanto al cuidado de los niños y como proveedora secundaria cambió en definitiva durante la generación pasada, y ahora es una gran parte de los hombres la que se interesa en el hogar y los problemas asociados con el cuidados de los niños, en general tanto como las mujeres.



JPMorgan Chase, empresa global de servicios bancarios y financieros, piensa que las mujeres se desempeñan tan bien como los hombres en sus trabajos. Casi el 60 por ciento de los empleados de la compañía son mujeres, así como el 50 por ciento de sus gerentes y profesionales. Las numerosas madres que trabajan en JPMorgan aprecian los programas de trabajo flexibles tales como el compartir su puesto, semanas laborales comprimidas, horario flexible y teletrabajo (trabajo a distancia). JPMorgan también proporciona centros de atención para los niños en el lugar de trabajo para aquellos empleados cuyos acuerdos habituales sobrepasan las facilidades que por ley les corresponden. En la fotografía se aprecian agentes y corredores de bolsa en las oficinas centrales de la compañía, en la ciudad de Nueva York.

Raza

La raza es un tema controversial. Llega a ser tan polémico que es tentador evitarlo. Sin embargo, el panorama de las diferencias individuales en el CO estaría incompleto sin un análisis de la raza.

¿Qué es la raza? Antes de poder estudiar cómo influye en el CO, tenemos que llegar a un consenso sobre lo que es la raza, y eso no es tan fácil. Algunos estudiosos argumentan que no es de provecho estudiar la raza por razones políticas (es un tema que divide), biológicas (un gran porcentaje de nosotros pertenecemos a una mezcla de razas), o de género y antropológicas (muchos antropólogos y científicos evolucionistas rechazan el concepto de categorías raciales diferentes).

La mayoría de personas en Estados Unidos se identifican a sí mismos con un grupo racial. (No obstante, en ciertos países como Brasil no es probable que la gente se defina de acuerdo con categorías raciales distintas). El Departamento de Educación de Estados Unidos clasifica a los individuos en cinco categorías raciales: afroamericanos, nativos americanos (indígenas americanos y nativos de Alaska), de las islas de Asia y el Pacífico, hispanos y blancos. Definiremos la raza como la herencia biológica que utilizan los individuos para identificarse a sí mismos. Esta definición permite que cada quien asigne su raza. Por ejemplo, Tiger Woods rechaza colocarse en una sola categoría racial y hace énfasis en sus raíces multiétnicas.

La raza se ha estudiado bastante en cuanto al CO, en particular en cuanto a su relación con aspectos del empleo tales como las decisiones sobre selección de personal, evaluaciones del desempeño, pago y discriminación en el lugar de trabajo. Aquí no es posible hacer justicia a todas las investigaciones, por lo que sólo se resumirán algunos puntos.

En primer lugar, en lo que respecta al empleo, los individuos tienen la tendencia de favorecer a colegas de su propia raza en las evaluaciones del desempeño, decisiones de ascenso y salarios.[21] En segundo lugar, hay diferencias raciales significativas en las actitudes hacia la acción afirmativa, con la aprobación de los afroamericanos de dichos programas en mayor grado que los blancos.[22] En tercer lugar, a los afroamericanos por lo general se les juzga peor que a los blancos en las decisiones de empleo. Por ejemplo, reciben calificaciones más bajas en las entrevistas de trabajo, les pagan menos y se les asciende con menos frecuencia.[23]

El principal dilema que enfrentan los empleadores que utilizan pruebas de aptitud mental para seleccionar, ascender, capacitar y otras decisiones de personal parecidas, es que tal vez tengan un efecto negativo en los grupos raciales y étnicos.[24] Por ejemplo, algunos grupos minoritarios obtienen, en promedio, hasta 1 de desviación estándar menos que los blancos en pruebas de aptitud verbal, numérica y espacial, lo que significa que sólo el 10 por ciento de los miembros del grupo de minoría califican por arriba del promedio de los blancos. Sin embargo, al revisar los resultados, los investigadores han concluido que "a pesar de las diferencias grupales en el desempeño medio de la prueba, hay pocas evidencias convincentes de que pruebas bien construidas pronostiquen mejor el desempeño educativo, de capacitación u ocupación para miembros del grupo mayoritario que para los miembros de los grupos minoritarios".[25] El tema de las diferencias raciales en las pruebas de aptitud es motivo de debates acalorados.[26]

Otras características biográficas: antigüedad, religión, orientación sexual e identidad sexual

El último conjunto de características biográficas que estudiaremos está formado por la antigüedad, religión y orientación sexual.

Antigüedad Con excepción del género y las diferencias raciales, son pocos los rasgos que están sujetos a malos entendidos y especulación acerca del efecto de dicha característica en el desempeño en el trabajo.

Se han hecho estudios extensos sobre la relación antigüedad–producción.[27] Si se define la *antigüedad* como el tiempo transcurrido en un trabajo en particular, es



¿Está más sesgado de lo que cree?

Un miércoles por la tarde, una mujer blanca de 34 años de edad tomó asiento en su oficina en Washington, DC, para resolver un test. Ella se tenía por una defensora de los derechos civiles y la decoración de su oficina daba testimonio amplio de sus causas liberales.

La mujer accedió al test en un sitio Web administrado por un equipo de investigación de Harvard. El test era relativamente sencillo; pedía distinguir entre una serie de caras negras y blancas. Cuando se viera un rostro negro se debía oprimir una tecla del lado izquierdo, y cuando la cara fuera blanca la tecla por oprimir estaba a la derecha. A continuación, se pedía que distinguiera entre series de palabras positivas y negativas. Términos tales como "maravilloso" requerían que se oprimiera la tecla "i", y para otros como "terrible" se debía oprimir la tecla "e". El test era sencillo si se combinaban dos categorías. La persona oprimía la "e" si observaba un rostro negro o una palabra negativa.

Después, se invirtieron los agrupamientos. Los dedos índices de la mujer se inmovilizaron sobre el teclado. Ahora, el test solicitaba que se asociaran las caras negras con palabras positivas y las blancas con términos negativos. Siguió inclinada. No cometió errores pero le llevó más tiempo clasificar correctamente las palabras y las imágenes.

En la pantalla apareció su resultado y la activista enmudeció. El test revelaba que tenía un sesgo hacia los blancos y contra los negros.

"Me sorprendió tener una preferencia", dijo, "por el tipo de trabajo que realizo y por formación, soy progresista, y pienso que no tengo ningún sesgo. Al ser yo misma parte de una minoría no siento o pienso que tengo sesgos".

Como se describe, han comenzado a acumularse evidencias –hay más de 60 estudios realizados hasta la fecha– que demuestran que la mayor parte de la gente tiene esta clase de sesgos implícitos. Son implícitos porque no somos conscientes de que ahí están. Pero lo están. Quizá tenemos sesgos implícitos contra las minorías o contra las mujeres, o contra personas de cierta religión u orientación sexual. Algunas personas no tienen un sesgo implícito en alguna área (digamos, en cuanto a la raza) pero sí en otras (por ejemplo, hacia los Republicanos).

¿Están grabados en piedra estos sesgos? ¿Cambian con la experiencia? No está claro. Ciertos investigadores plantean que dichos sesgos son tan primitivos que no es probable que los modifiquen ejercicios o experiencias sencillas de capacitación. Como la raza o el género, tal vez sean parte de nosotros mismos. "Los errores de la mente ocurren sin que tengamos conciencia de ellos", dice uno de los investigadores de Harvard. "No son algo especial que suceda en nuestro corazón porque seamos malvados".

Fuente: Con base en S. Vedantam, "See No Bias", *Washington Post*, 23 de enero de 2005, p. W12, y A. S. Baron y M. R. Banaji, "The Development of Implicit Attitudes: Evidence of Race Evaluations from Ages 6 and 10 and Adulthood", *Psychological Science*, enero de 2006, pp. 53-58.

posible afirmar que las evidencias más recientes demuestran una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral. Por tanto, la antigüedad, expresada como experiencia en el trabajo, parece ser un buen índice de pronóstico de la productividad del empleado.

Las investigaciones que relacionan la antigüedad con el ausentismo no dejan lugar a dudas. Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la antigüedad y el ausentismo es negativa.[28] En realidad, en términos tanto de la frecuencia de las ausencias como del total de días laborales perdidos, la antigüedad es la variable explicativa más importante.[29]

La antigüedad también es una variable poderosa para explicar la rotación. Entre más tiempo lleve una persona en cierto trabajo, menos probable es que renuncie.[30] Además, concuerda con las investigaciones que sugieren que el comportamiento pasado es el mejor índice de pronóstico del comportamiento futuro,[31] las evidencias indican que la antigüedad sobre un trabajo anterior del empleado es un índice confiable acerca de la rotación futura que tendrá dicho trabajador.[32]

Las evidencias señalan que el tiempo en el trabajo y la satisfacción en éste tienen una relación positiva.[33] De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, la segunda parece ser un indicador de pronóstico más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

Religión La religión es un concepto subjetivo. No sólo las personas religiosas y no religiosas cuestionan los sistemas de creencias del otro, con frecuencia también la gente de religiones distintas entran en conflicto. Como lo demuestra la guerra en Irak y el antiguo conflicto en Irlanda del Norte, no es raro que haya diferencias

violentas entre sectas de la misma religión. Las leyes federales de Estados Unidos prohíben a los empleadores discriminar a empleados por la religión que profesen, con muy pocas excepciones. Sin embargo, eso no significa que la religión sea ajena al CO.

Quizá el asunto religioso más importante de hoy en Estados Unidos tenga que ver con el Islam. Hay casi 2 millones de musulmanes en este país, y el Islam es una de las religiones principales del mundo. En su mayor parte, los musulmanes estadounidenses tienen actitudes similares a las de otros ciudadanos (aunque las diferencias tienden a ser mayores entre los musulmanes más jóvenes). No obstante, hay diferencias tanto percibidas como reales. Casi 4 de cada 10 adultos estadounidenses admiten que albergan sentimientos negativos o prejuicios hacia los musulmanes de su patria. Cincuenta y dos por ciento piensan que los musulmanes de dicha nación no respetan a las mujeres.

Algunas personas en Estados Unidos tienen estos sesgos generales más arraigados. Motaz Elshafi, ingeniero de software de 28 años de edad que labora en Cisco Systems y que nació y creció en Nueva Jersey, recibió de un compañero un correo electrónico que comenzaba así: “Estimado Terrorista”. Aunque tales actos son relativamente aislados, suceden.

Hay límites para las adaptaciones que pueden hacerse en los lugares de trabajo a fin de que se ajusten algunas costumbres de los musulmanes. Por ejemplo, es difícil para ciertos empleadores hacer posible la práctica musulmana de hacer oración cinco veces al día o usar barba o turbante.

Pero hay que tener cuidado al emitir juicios de valor sobre todos los musulmanes, pues no serían más exactos que los juicios sobre los cristianos o de las personas en cualquier grupo. Como dijo un estudioso del Islam, No hay nada que sea una comunidad Musulmana Estadounidense, como no hay una única comunicad Cristiana. Los musulmanes varían muchísimo en su nacionalidad, creencias, tradición, educación, ingresos y grado de fidelidad religiosa”.[34]

Orientación sexual e identidad sexual Los empleadores difieren mucho en la forma en que tratan la orientación sexual. Las leyes federales no prohíben la discriminación contra los empleados con base en la orientación sexual, aunque muchos estados y municipios sí tienen políticas antidiscriminación. Muchos empleadores las ignoran (practican una versión de la política militar del “no preguntes, no hables”), algunos no contratan homosexuales aunque cada vez más empleadores están adoptando políticas y prácticas que protegen los derechos de los homosexuales en el lugar de trabajo. Por ejemplo, veamos el caso de Raytheon, constructor de los misiles de crucero Tomahawk y otros sistemas de defensa. Raytheon ofrece beneficios a las parejas nacionales, apoya una amplia variedad de grupos de derechos de los homosexuales y quiere ser un empleador al que estos prefieran. ¿Por qué hace esto Raytheon? Porque piensa que estas políticas le dan ventajas en el mercado siempre competido de contratación de ingenieros y científicos.

Raytheon no está sola. Más de la mitad de las 500 compañías de Fortune ofrecen beneficios para parejas nacionales de homosexuales. Entre ellas están American Express, IBM, Intel, Morgan Stanley, Motorola y Wal-Mart. No obstante, esto no significa que todos los empleadores estén en la misma tónica. Algunas compañías están en contra de los beneficios para las parejas nacionales o cláusulas antidiscriminación para los empleados gays. Entre éstas se encuentran Alltel, ADM, ExxonMobil, H. J. Heinz, Nissan, Nestlé y Rubbermaid.[35]

Igual que sucede con la identidad sexual, las compañías establecen cada vez más políticas para regir el trato de la organización hacia los empleados que cambian de género (quienes es frecuente reciban el nombre de *empleados transexuales*). En 2001, solo ocho empresas de las 500 de Fortune tenían políticas respecto de la identidad sexual. Hacia 2006 ese número se había elevado a 124. IBM es una de ellas. Brad Salavich, gerente para la diversidad en IBM, dice: “creemos que tener políticas fuertes sobre la transexualidad y la identidad sexual es una extensión natural de la cultura corporativa de IBM”. Tratar con empleados transexuales requiere tener algunas consideraciones especiales, como sanitarios, nombres, etcétera.[36]

Aprendizaje

4 Definir aprendizaje y delinear los principios de las tres teorías principales del aprendizaje.

Todo comportamiento complejo es aprendido. Si se quiere explicar y predecir el comportamiento, es necesario entender la forma en que aprende la gente. En esta sección se define el aprendizaje, se presentan tres teorías muy conocidas sobre éste y se describe la manera en que los gerentes pueden facilitar el aprendizaje de los trabajadores.

Una definición de *aprendizaje*

¿Qué es el **aprendizaje**? La definición que da un psicólogo es de una amplitud considerablemente mayor que el punto de vista que expresa la persona común acerca de que "es lo que hicimos cuando fuimos a la escuela". En realidad, cada uno de nosotros "va a la escuela" de manera continua. El aprendizaje ocurre en todo momento. Por tanto, una definición aceptada generalmente del *aprendizaje* "es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia".[37] Es irónico que sea posible decir que los cambios de comportamiento indican que el aprendizaje ha tenido lugar y que éste consiste en un cambio de comportamiento.

La definición anterior sugiere que es posible ver los cambios que tienen lugar en el comportamiento pero no el aprendizaje en sí. El concepto es teórico y por ello no es observable en forma directa:

> Usted ha observado personas en proceso de aprendizaje, las ha visto comportarse de una manera en particular como resultado del aprendizaje, y algunos de ustedes (supongo que la mayoría) han "aprendido" en cierta época de su vida. En otras palabras, se infiere que el aprendizaje ha tenido lugar si como resultado de la experiencia un individuo se comporta, reacciona y responde en forma distinta de la que se comportaba antes.[38]

Nuestra definición tiene varios componentes que merecen una aclaración. En primer lugar, el aprendizaje implica un cambio. Éste puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos desfavorables –para sostener sus prejuicios o para eludir sus responsabilidades, por ejemplo–



El ejército de Estados Unidos emplea la capacitación para la sensibilidad cultural a fin de dar a sus soldados una experiencia que lleve a cambios positivos y permanentes en su comportamiento. Los soldados aprenden a comunicarse con los líderes de la comunidad en Afganistán mediante prácticas con actores de origen afgano que viven en Estados Unidos. Aprenden en un ambiente realista sentándose en el piso de una habitación decorada que se parece a la casa del líder de alguna aldea de Afganistán. Los instructores evalúan las sesiones de capacitación para determinar si ocurrieron cambios en el comportamiento como resultado del proceso de aprendizaje.

así como favorables. En segundo lugar, el cambio debe asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez sólo sean reactivos o resultado de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representan aprendizaje. En tercer lugar, para que el aprendizaje ocurra es necesaria cierta forma de experiencia. Ésta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera indirecta, por ejemplo: a través de la lectura. La prueba crucial sigue vigente: ¿esta experiencia da como resultado un cambio permanente en el comportamiento? Si la respuesta es *sí*, puede decirse que el aprendizaje ha tenido lugar.

Teorías sobre el aprendizaje

¿Cómo aprendemos? Se han ofrecido tres teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento. Éstas son el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

Condicionamiento clásico Esta teoría surgió a partir de los experimentos que hizo el fisiólogo ruso Iván Pavlov a principios de la década de 1900, en el que enseñó a algunos perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana.[39] Un procedimiento quirúrgico sencillo permitió a Pavlov medir con exactitud la cantidad de saliva secretada por el perro. Cuando Pavlov presentaba al perro un trozo de carne, éste mostraba un aumento notable en su salivación. Cuando Pavlov terminaba la exhibición de la carne con el sonido de una campana el perro no salivaba, luego relacionó el alimento con el sonido de ésta. Después de escuchar repetidas veces la campana antes de obtener su comida, el perro comenzó a salivar tan pronto como oía su sonido. Poco después, el animal salivaba con sólo escuchar el sonido de la campana, aun si no se le ofrecía comida. En efecto, el perro había aprendido a responder, es decir, a salivar ante el sonido de la campana. A continuación se revisará este experimento a fin de introducir algunos conceptos clave en el condicionamiento clásico.

En el experimento de Pavlov, la carne era un *estímulo no condicionado*; invariablemente ocasionaba que el perro reaccionara de cierta forma. La reacción que tenía lugar, siempre y cuando ocurriera el estímulo no condicionado, se llamó *respuesta no condicionada*. (En este caso, el notable incremento de salivación). La campana era un estímulo artificial o lo que se denominó *estímulo condicionado*. Aunque al principio éste era neutral, después de que el sonido de la campana se hacía coincidir con la carne (estímulo no condicionado) llegó a producir una respuesta al presentarse solo. El último concepto clave es la *respuesta condicionada*. Ésta describe el comportamiento del perro: salivar como reacción al sonido de la campana sola.

Con estos conceptos es posible resumir el condicionamiento clásico. En esencia, el aprendizaje de una respuesta condicionada involucra la formación de una asociación entre un estímulo condicionado y uno no condicionado. Cuando los estímulos, uno provocativo y otro neutral, se hacen coincidir, el neutral se convierte en condicionado y de ese modo adquiere las propiedades del estímulo no condicionado.

El condicionamiento clásico se utiliza para explicar por qué es frecuente que los villancicos de Navidad nos recuerden momentos agradables de la niñez; las canciones están asociadas con el espíritu de los días festivos y evocan sentimientos tiernos de euforia. En una situación organizacional, también es posible observar en acción al condicionamiento clásico. Por ejemplo, en cierta planta de manufactura, cada vez que los altos ejecutivos de la empresa programaban hacer una visita, el gerente de planta mandaba limpiar las oficinas administrativas y lavar las ventanas. Esto ocurrió

aprendizaje *Cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia.*

condicionamiento clásico *Tipo de aprendizaje en el que un individuo responde a cierto estímulo que por lo general no produciría dicha respuesta.*

durante años. A la larga, los empleados tenían un mejor comportamiento y apariencia apropiada siempre que se limpiaban las ventanas –aun en los casos ocasionales en que la limpieza no coincidiera con la visita de los altos jefes. Las personas habían aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con la llegada de gente de las oficinas centrales.

El condicionamiento clásico es pasivo. Algo pasa y reaccionamos de una manera específica. Es provocado como respuesta a un evento identificable dado. Como tal, explica los comportamientos reactivos sencillos. Pero la mayor parte de los comportamientos –en particular el comportamiento complejo que tienen los individuos en las organizaciones– se emiten en lugar de provocarse. Es decir, es voluntario en vez de reactivo. Por ejemplo, los empleados *deciden* llegar a tiempo al trabajo, piden ayuda a su jefe cuando tienen problemas o flojean cuando nadie los observa. El aprendizaje de dichos comportamientos se entenderá mejor con el estudio del condicionamiento operante.

Condicionamiento operante Esta teoría propone que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que desean o para evitar lo que no quieren. **Comportamiento operante** es aquel que es voluntario o aprendido, contrario al que es reactivo o no aprendido. La tendencia a repetir un comportamiento se ve influida por el reforzamiento, o la falta de éste, que generan las consecuencias que tiene. Por tanto, el reforzamiento fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita.

Lo que Pavlov realizó por el condicionamiento clásico, lo hizo el psicólogo de Harvard B. F. Skinner por el condicionamiento operante.[40] Skinner argumentó que la creación de consecuencias agradables después de formas específicas de comportamiento incrementaría la frecuencia con que éste sucediera. Demostró que lo más probable es que las personas tengan los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para ello; esas recompensas son más efectivas si siguen de inmediato a la respuesta deseada; y que el comportamiento que no se recompensa, o se castiga, no es probable que se repita. Por ejemplo, todos conocemos profesores que colocan una marca en el nombre de una estudiante cada vez que ésta tiene una participación en clase. El condicionamiento operante plantearía que esta práctica es motivadora debido a que condiciona a la estudiante a esperar un premio (ganar créditos en la clase) en cada ocasión que tiene un comportamiento específico (participar en clase). El concepto de comportamiento operante era una parte más amplia del **conductismo**, planteado por Skinner, que argumenta que el comportamiento sigue a estímulos en una manera relativamente no pensada. En su forma radical, el conductismo rechaza que las causas del comportamiento sean conceptos tales como los sentimientos, pensamientos y otros estados de la mente. En pocas palabras, afirma que las personas aprenden a asociar estímulo y respuesta, pero es irrelevante si se dan cuenta de manera conciente de que ocurre dicha asociación.[41]

Se ven por doquier ilustraciones evidentes del comportamiento operante. Por ejemplo, cualquier situación para la que se diga en forma explícita o se sugiera de modo implícito que los reforzamientos son contingentes a cierta acción por parte de una persona, involucra el uso del aprendizaje operante. Su profesor dice que si quiere calificaciones altas en el curso debe dar las respuestas correctas en el examen. Un vendedor comisionado que quiera obtener un ingreso elevado descubre que lograrlo es contingente con la generación de ventas altas en su territorio. Por supuesto, la asociación también funciona para enseñar al individuo a involucrarse en comportamientos que funcionan contra los mejores intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si trabaja tiempo extra durante la próxima temporada alta de tres semanas, se le compensará por ello en su siguiente evaluación de desempeño. Sin embargo, cuando ésta llega, usted se da cuenta de que no hubo reforzamiento positivo por su trabajo adicional. La próxima vez que su jefe le pida que trabaje más, ¿qué hará usted? ¡Es probable que se niegue! Su comportamiento se explica por el condicionamiento operante: si un comportamiento no se ve reforzado de manera positiva, disminuye la probabilidad de que se repita.



Toyota Motor Corporation aplica la teoría del aprendizaje social para enseñar a sus empleados las habilidades que necesitan a fin de lograr los elevados estándares de la compañía en cuanto a calidad y eficiencia. En sus nuevas instalaciones de capacitación del Centro de Producción Global, en ciudad Toyota, en Japón, los trabajadores de fábricas de todo el mundo aprenden técnicas de producción por medio de la observación y la experiencia directa. Quienes se capacitan primero observan "manuales visuales" computarizados para aprender las habilidades básicas. Después, con la tutela de un maestro de la producción experimentado, practican dichas habilidades necesarias. En la fotografía, un maestro (a la izquierda) modela una técnica de pintura de aire mientras el alumno la practica.

Aprendizaje social Los individuos también aprenden cuando observan lo que sucede a otras personas, porque algo se les diga, y por experiencias directas. Por ejemplo, gran parte de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos –padres, maestros, colegas, películas y programas de televisión, jefes, etc. Este enfoque de que aprendemos tanto por observación como por experiencia directa se denomina **teoría del aprendizaje social**.[42]

Aunque la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante –es decir, supone que el comportamiento se da en función de las consecuencias–, también toma en cuenta la existencia del aprendizaje por observación y la importancia de la percepción en el proceso de aprender. Las personas responden a la forma en que perciben y definen las consecuencias, no a las consecuencias objetivas en sí.

La influencia de los modelos tiene gran trascendencia para el punto de vista del aprendizaje social. Se han encontrado cuatro procesos que determinan la influencia que tiene un modelo en el individuo:

1. **Procesos de atención.** Los individuos aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas. Tendemos a vernos más influidos por modelos que son atractivos, disponibles en forma repetida, importantes para nosotros, o similares a nosotros en nuestra estima.
2. **Procesos de retención.** La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde sus acciones, una vez que éste ya no esté disponible para él.
3. **Procesos de reproducción motrices.** Una vez que una persona ha observado un comportamiento nuevo en el modelo, debe realizarlo. Este proceso demuestra que el individuo es capaz de ejecutar las actividades modeladas.

condicionamiento operante *Tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario y deseado conduce a una recompensa o impide un castigo*

conductismo *Teoría que argumenta que el comportamiento sigue estímulos de manera relativamente impensada.*

teoría del aprendizaje social *Punto de vista respecto de que las personas aprenden por medio de la observación y la experiencia directa.*

4. **Procesos de reforzamiento.** Los individuos estarán motivados para tener el comportamiento deseado si se dan incentivos o premios positivos. Los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, se entenderán mejor y se repetirán con más frecuencia.

Modelar: Una herramienta administrativa

5 *Definir* formación *y mostrar cómo se puede utilizar en el CO.*

Como el aprendizaje tiene lugar tanto en el trabajo como antes de éste, los gerentes tienen que ver la forma en que pueden enseñar a sus empleados a comportarse, de modo que la organización se beneficie al máximo. Cuando se trata de modelar individuos guiando su aprendizaje en etapas graduales, se habla de **modelar el comportamiento**.

Considere la situación en la que el comportamiento de un empleado difiere de manera significativa del que busca la gerencia. Si ésta premiara al individuo sólo cuando da las respuestas deseables, habría muy poco reforzamiento. En este caso, el modelaje ofrece un enfoque lógico para lograr el comportamiento que se quiere.

El comportamiento se *modela* al reforzar de modo sistemático cada etapa sucesiva en que el individuo avance hacia la respuesta deseada. Si un trabajador que ha llegado al trabajo media hora tarde de manera consecutiva llega sólo 20 minutos tarde un día, esta mejora se refuerza. El reforzamiento se incrementará conforme las respuestas se acerquen al comportamiento que se desea.

Métodos de modelado del comportamiento Existen cuatro formas con las que se modela el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción.

Proporcionar algo agradable después de que se da cierta respuesta se denomina *reforzamiento positivo*. Por ejemplo, esto describe al jefe que elogia a un empleado por la terminación de un trabajo bien hecho. Evitar una consecuencia desagradable después de concluir algo se llama *reforzamiento negativo*. Si su profesor hace una pregunta y usted desconoce la respuesta y comienza a revisar sus apuntes, es como

¿MITO o CIENCIA? *"Chango viejo no aprende maroma nueva..."*

Este enunciado es falso. Refleja un estereotipo extendido acerca de que los trabajadores de más edad tienen dificultades para adaptarse a métodos y técnicas nuevos. Los estudios demuestran de manera consistente que los empleados de edad avanzada son percibidos como relativamente inflexibles, resistentes al cambio, y están menos dispuestos a recibir capacitación que sus contrapartes más jóvenes.[43] Pero estas percepciones están equivocadas en su mayoría.

Las evidencias indican que los trabajadores de mayor edad (los que es común definir como de 50 años o más) son menos confiables en cuanto a sus aptitudes de aprendizaje (quizá debido a su aceptación de los estereotipos sociales). Además, los empleados mayores parecen ser algo menos eficientes para adquirir aptitudes complejas o demandantes y, en promedio, no son tan rápidos en términos de tiempo de corrección al resolver problemas. Es decir, tal vez les lleve más tiempo capacitarse. Por último, esos empleados reciben menos apoyos de sus supervisores y colegas para involucrarse en actividades de aprendizaje y desarrollo.[44] No obstante, las investigaciones indican que una vez capacitados los trabajadores de edad avanzada aprenden más que sus colegas jóvenes y son mejores para aplicar en el trabajo lo que han aprendido.[45]

La capacidad de adquirir aptitudes, conocimiento o el comportamiento necesario para desarrollar un trabajo en un nivel dado –es decir, la posibilidad de capacitarse– ha sido materia de cuantiosas investigaciones. Y las evidencias señalan que hay diferencias al respecto entre las personas. Se ha encontrado que cierto número de factores que diferencian a los individuos (como la baja capacidad y escasa motivación) impiden los eventos de aprendizaje y capacitación. Sin embargo, no se ha encontrado que la edad influya en los resultados. En realidad, los empleados mayores se benefician más de la capacitación. Aun así, los estereotipos persisten.[46] ■

anticipar que le van a preguntar. Éste es un reforzamiento negativo porque usted ha aprendido que revisar los apuntes con dedicación evita que el profesor le pregunte. El *castigo* es una condición desagradable en un intento de eliminar un comportamiento indeseable. Un ejemplo de castigo es la suspensión de un empleado por dos días sin goce de sueldo por haber llegado en estado inconveniente. Eliminar cualquier reforzamiento que sostenga un comportamiento se denomina *extinción*. Cuando no se refuerza el comportamiento, tiende a extinguirse en forma gradual. Los profesores universitarios que quieren desalentar a los estudiantes para que no hagan preguntas en clase pueden evitar dicho comportamiento si ignoran a quienes levantan sus manos para preguntar. El levantamiento de manos se acabará cuando se encuentre carente de reforzamiento de manera invariable.

El reforzamiento positivo o negativo da como resultado el aprendizaje. Fortalecen una respuesta y se incrementa la probabilidad de su repetición. En los ejemplos anteriores, el premio estimula y aumenta el comportamiento para hacer un buen trabajo debido a que se desea ese premio. El comportamiento de "parecer ocupado" también se fortalece y aumenta al evitar su consecuencia indeseable de que le pregunten. Sin embargo, tanto el castigo como la extinción debilitan un comportamiento y tienden a disminuir la frecuencia con que éste se presenta. En el modelado del comportamiento los reforzamientos tienen importancia crítica. Éste es el tema al que pasaremos ahora.



¿QUÉ TAN BUENO SOY PARA DISCIPLINAR A OTROS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.B.5 (How Good Am I at Disciplining Others?)

Programas de reforzamiento Los dos tipos principales de programas de reforzamiento son el *continuo* y el *intermitente*. Un programa de **reforzamiento continuo** estimula el comportamiento deseado todas y cada una de las veces en que éste ocurre. Por ejemplo, el caso de alguien que históricamente ha tenido problemas por llegar tarde al trabajo. Cada vez que no se retrase su gerente le hace un cumplido acerca del comportamiento deseable. Por otro lado, con un programa **intermitente**, el reforzamiento no se da en cada ocasión en que ocurre el comportamiento que se quiere, pero sí con la frecuencia suficiente como para que sea benéfico repetir éste. El segundo programa es comparable con la operación de una máquina tragamonedas, en la que las personas seguirán jugando aun cuando saben que está ajustada para que proporcione una ganancia considerable al casino. Los pagos intermitentes ocurren con la frecuencia justa para que refuercen el comportamiento de insertar monedas y jalar la palanca. Las evidencias indican que la forma de reforzamiento intermitente, o variado, tiende a generar más resistencia a la extinción que la forma continua.[47]

Un **reforzamiento intermitente** puede ser del tipo de razón o de intervalo. La *programación de razón* depende del número de respuestas que realice el sujeto. El individuo recibe reforzamiento después de tener cierto número de tipos específicos de comportamiento. La *programación de intervalo* depende de cuánto tiempo haya pasado desde el reforzamiento anterior. Con los programas de intervalo se refuerza al individuo la primera vez que tiene el comportamiento apropiado una

modelar el comportamiento *Reforzar de manera sistemática cada éxito que acerque a un individuo hacia la respuesta deseada.*

reforzamiento continuo *Reforzar un comportamiento deseado cada vez que éste ocurre.*

reforzamiento intermitente *Reforzar un comportamiento deseado con frecuencia suficiente para hacer que su repetición sea benéfica, pero no en cada vez que ocurra.*

vez transcurrido cierto lapso particular de tiempo. El reforzamiento también se clasifica como fijo o variable.

Cuando los premios están espaciados a intervalos de tiempo uniformes, el programa de reforzamiento es del tipo de **intervalo fijo**. La variable crítica es el tiempo, que se mantiene constante. Éste es el programa predominante para la mayoría de trabajadores asalariados de Norteamérica. Cuando se obtiene el cheque de pago sobre una base de tiempo semanal, quincenal, mensual u otra clase de periodo predeterminado, lo recompensan de acuerdo con un programa de reforzamiento de intervalo fijo.

Si las recompensas están distribuidas en el tiempo entonces los reforzamientos son impredecibles y se dice que la programación es del tipo de **intervalo variable.** Una profesora que avisa a su grupo que durante el semestre se aplicarán exámenes sorpresa (cuyo número desconocen los estudiantes) que valdrán el 20 por ciento de la calificación final, está usando un programa de intervalo variable. De manera similar, una serie de visitas no anunciadas que ocurran en fechas al azar a una sucursal por parte del equipo de auditores corporativos, son un ejemplo de programa de intervalo variable.

En un programa de **razón fija** la recompensa se da una vez que se ha obtenido un número fijo o constante de respuestas. Por ejemplo, un plan de incentivos a destajo es un programa de razón fija; el empleado recibe un premio con base en el número de piezas que haya producido. Si el pago a destajo para quien en una sastrería coloca los cierres en la ropa es de $5.00 por docena, el reforzamiento (dinero en este caso) es fijo para el número de cierres que cosa en las vestimentas. Después de coser cada docena, el instalador gana $5.00 adicionales.

Cuando el premio varía en relación con el comportamiento del individuo se dice que se le refuerza según un programa de **razón variable**. Los vendedores por comisión son ejemplos de personas en un programa de este tipo. En ciertas ocasiones realizan una venta después de hacer sólo dos llamadas a un cliente potencial. En otras, tal vez necesiten realizar 20 llamadas o más para asegurar la venta. Entonces, la recompensa varía en relación con el número de llamadas exitosas que efectúa el vendedor. En la figura 2-3 se resumen los tipos de programa de reforzamiento.

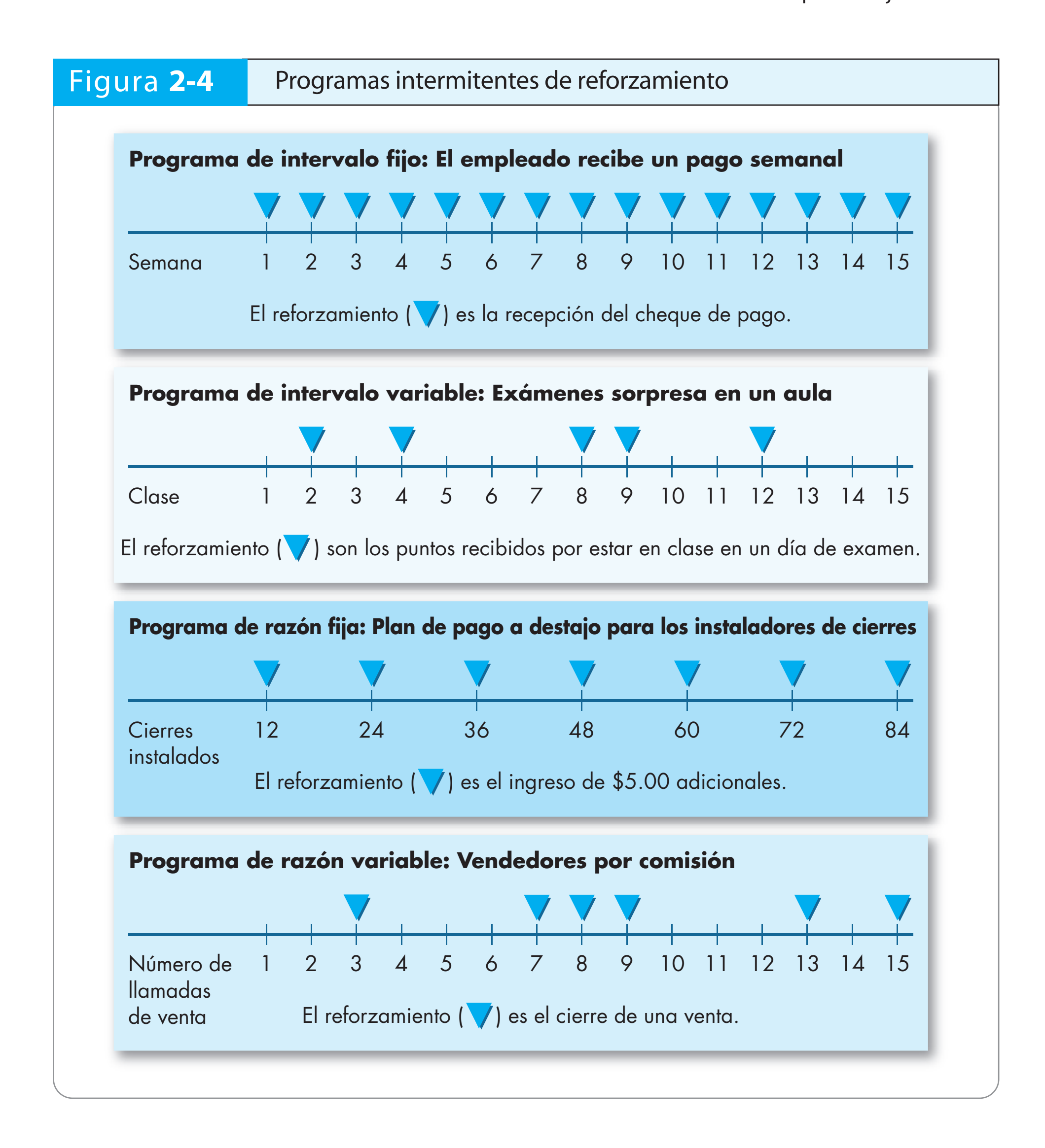
Los programas de reforzamiento y el comportamiento Los programas de reforzamiento continuo llevan a un estancamiento rápido y el comportamiento tiende a debilitarse con rapidez si se retiran los reforzamientos. Sin embargo, los reforzamientos continuos son apropiados para respuestas emitidas por vez primera, inestables o de frecuencia baja. Por el contrario, los reforzamientos intermitentes eliminan el estancamiento rápido, porque no se dan después de cada respuesta. Son apropiados para las respuestas estables o de frecuencia alta.

En general, los programas variables tienden a generar un desempeño más alto que los fijos (ver la figura 2-4). Por ejemplo, como ya se dijo, a la mayor parte de

Figura 2-3 Tipos de programa de reforzamiento

Programa de reforzamiento	Naturaleza del reforzamiento	Efecto en el comportamiento	Ejemplo
Continuo	La recompensa se da después de que ocurre el comportamiento que se desea.	Se aprende rápido el comportamiento nuevo, pero la extinción es rápida.	Elogios
Intervalo fijo	El premio se entrega a intervalos fijos de tiempo.	Desempeño promedio e irregular con extinción rápida.	Pagos semanales
Intervalo variable	La recompensa se entrega a intervalos de tiempo variables.	Desempeño moderadamente alto y estable con extinción lenta.	Cuestionarios sorpresa
Razón fija	Se concede un premio por cantidades fijas de producción.	Desempeño alto y estable que se obtiene con rapidez, pero también se extingue rápido.	Pago a destajo
Razón variable	La recompensa se da según cantidades variables de producción.	Desempeño muy alto con extinción lenta.	Ventas por comisión

Figura 2-4 Programas intermitentes de reforzamiento



empleados de una organización se les paga según intervalos fijos. Pero este tipo de programa no relaciona con claridad el desempeño y la recompensa, ya que ésta se entrega por el tiempo pasado en el trabajo y no por una respuesta específica (el desempeño). En contraste, los programas de intervalo variable generan tasas altas de respuesta y un comportamiento más estable y consistente debido a una correlación elevada entre el desempeño y la recompensa, y ante la incertidumbre involucrada —el empleado tiende a estar más alerta debido al factor sorpresa.

Modificación del comportamiento Hay un estudio que ya es clásico y que se realizó hace algunos años con los empacadores de carga de la empresa Emery Air Freight (que hoy es parte de FedEx).[48] La administración de Emery quería que los empacadores usaran contenedores de carga para los envíos siempre que fuera posible por ciertos ahorros económicos específicos. Cuando se preguntó a los trabajadores

programa de intervalo fijo *Espaciar las recompensas a intervalos de tiempo uniformes.*

programa de intervalo variable *Distribución de las recompensas en el tiempo, de modo que los reforzamientos son impredecibles.*

programa de razón fija *Iniciar las recompensas después de un número fijo o constante de respuestas.*

programa de razón variable *Variación de la recompensa en relación con el comportamiento del individuo.*

sobre el porcentaje de envíos hechos de este modo, la respuesta estándar fue 90 por ciento. Sin embargo, un análisis de la compañía mostró que la tasa de utilización real de los contenedores era de sólo 45 por ciento. A fin de animar a los empleados a usar los contenedores, la administración estableció un programa de retroalimentación y reforzamientos positivos. Se ordenó a cada empacador que llevara una lista de los envíos diarios, tanto con contenedores como sin éstos. Al final de cada día el trabajador calculaba la tasa de utilización de contenedores. De manera casi increíble, el primer día de aplicación del programa la utilización de contenedores saltó a más de 90 por ciento y mantuvo ese nivel. La empresa reportó que este programa sencillo de retroalimentación y reforzamientos positivos le había ahorrado $2 millones en un periodo de 3 años.

El programa descrito que se llevó a cabo en Emery Air Freight ilustra el uso de una modificación del comportamiento, más conocida como **Mod CO**.[49] Representa la aplicación de conceptos del reforzamiento en situaciones de trabajo. El programa común de Mod CO sigue un modelo de solución de problemas de cinco etapas: (1) identificar los comportamientos críticos; (2) desarrollar una base de datos básicos; (3) identificar consecuencias en el comportamiento; (4) desarrollar e implementar una estrategia de intervención y (5) evaluar la mejora del desempeño.[50]

No todo lo que hace un empleado en su trabajo tiene igual importancia en términos de resultados del desempeño. Por tanto, la primera etapa de la Mod CO consiste en identificar los comportamientos críticos que tienen un efecto significativo en el desempeño del trabajador. Estos constituyen el 5 o 10 por ciento de comportamientos que producen el 70 u 80 por ciento del desempeño de cada persona. Los empacadores de Emery Air Freight que usan los contenedores siempre que es posible son un ejemplo de comportamiento crítico.

La segunda etapa requiere que el gerente desarrolle una base de datos básicos del desempeño. Esto se logra con la determinación del número de veces que ocurre el comportamiento identificado en las condiciones actuales. En el ejemplo de los empacadores, se descubrió que el 45 por ciento de todos los envíos se hacía con contenedores.

La tercera etapa es llevar a cabo un análisis funcional para identificar las contingencias en el comportamiento o consecuencias en el desempeño. Esto indica al



Las tiendas de conveniencia al menudeo 7-Eleven, Inc., utilizan la Mod CO para reforzar los comportamientos deseables para el desempeño. Con el uso de software para el desempeño de los trabajadores, 7-Eleven mide los esfuerzos de 2,400 gerentes de tienda y 30,000 empleados en las tiendas que la compañía posee en Canadá y Estados Unidos. La compañía relaciona la compensación de los empleados con su desempeño, con base en cinco iniciativas estratégicas fundamentales —clasificación de los productos, valor, calidad, servicio y limpieza — así como para cumplir el establecimiento de las metas para nuevos productos. El sistema identifica a las personas con máximo desempeño y las recompensas con bonos de incentivos.

gerente las claves antecedentes que emite el comportamiento y las consecuencias que lo mantienen actualmente. En Emery Air Freight, las claves antecedentes eran las normas sociales y la mayor dificultad para empacar en contenedores. Esto estimulaba la práctica de empacar artículos por separado. Además, las consecuencias de continuar ese comportamiento, antes de la intervención de Mod CO, eran la aceptación social y el evitar efectuar un trabajo más demandante.

Una vez terminado el análisis funcional, el gerente está listo para desarrollar e implementar una estrategia de intervención deseable para fortalecer los comportamientos deseables en cuanto a desempeño y debilitar los indeseables. La estrategia apropiada implicará cambiar ciertos elementos de la estructura desempeño–relación con el premio, procesos, tecnología, grupos o la tarea —con el objetivo de hacer que el desempeño de alto nivel se vea más recompensado. En el ejemplo de Emery, se modificó la tecnología de trabajo con el requerimiento de una lista de verificación. Ésta y el cálculo al final de la jornada de la tasa de utilización de contenedores actuaron como refuerzo del comportamiento deseable del uso de contenedores.

El paso final de la Mod CO es evaluar la mejora en el desempeño. En la intervención en Emery, la mejora inmediata de la tasa de uso de contenedores demostró que había tenido lugar un cambio en el comportamiento. Que aquella haya subido a 90 por ciento y mantuviera ese nivel señala que había ocurrido un aprendizaje. Es decir, los empleados tuvieron un cambio relativamente permanente en su comportamiento.

Algunas organizaciones han usado la Mod CO para mejorar la productividad de los empleados; reducir errores, ausentismo, retardos y accidentes; y para mejorar la actitud amigable hacia los clientes.[51] Por ejemplo, un fabricante de ropa ahorró $60,000 en un año gracias a la reducción del ausentismo. Una empresa empacadora mejoró su productividad en 16 por ciento, disminuyó los errores un 40 por ciento y abatió el número de accidentes en más de 43 por ciento —lo que dio como resultado ahorros de $1 millón. Un banco utilizó la Mod CO con éxito para incrementar la amabilidad de sus cajeros, lo que llevó a una mejoría demostrable en la satisfacción de los clientes.

Problemas con la Mod CO y la teoría del reforzamiento Aunque la efectividad de los reforzamientos en forma de premios y castigos goza de mucho apoyo en la bibliografía, eso no significa necesariamente que Skinner estuviera en lo correcto o que la Mod CO sea la única manera de recompensar a la gente. ¿Qué sucedería si el poder de los reforzamientos no se debiera al condicionamiento operante o al conductismo? Un problema con éste último es que hay investigaciones que demuestran que a los estímulos ambientales siguen de inmediato pensamientos y sentimientos, aun aquellos pensados explícitamente para modelar el comportamiento. Esto va en contra de las suposiciones del conductismo y la Mod CO, que suponen que los pensamientos y sentimientos más profundos de las personas en respuesta al entorno son irrelevantes.

Piense usted sobre los premios que da un supervisor. Por ejemplo, imagine que su profesor lo elogia por hacer una buena pregunta. Un conductista diría que esto modela el comportamiento de usted porque encuentra el estímulo (el elogio) agradable y por ello responde con el intento de hacer otras preguntas que generen la misma recompensa. Sin embargo, imagine, por ejemplo, que tuviera que equilibrar los sentimientos agradables producidos por el premio de su profesor con los celos de sus compañeros, que murmurarían "*sabelotodo*". Es probable que su elección de lo que hubiera que hacer estuviera dictada por la ponderación del valor de estos estímulos, lo que sería un proceso mental que involucrara pensamientos y sentimientos.

Mod CO *Aplicación de conceptos de reforzamiento a los individuos en el planteamiento del trabajo.*

Asimismo, ¿realmente sería un modelado si el cumplido se diera sin intención de modificar el comportamiento? ¿No es, tal vez, demasiado restrictivo considerar todos los estímulos como motivadores para obtener una respuesta particular? ¿La única razón por la que decimos a alguien que lo amamos es porque deseamos obtener una recompensa o modelar su comportamiento?

Debido a estos problemas, entre otros, el condicionamiento operante y el conductismo han sido reemplazados por otros enfoques que hacen énfasis en los procesos cognitivos.[52] Lo cual no niega la contribución de estas teorías a nuestra comprensión del comportamiento humano.

Implicaciones globales

6 *Mostrar cómo afecta la cultura nuestra comprensión de las aptitudes intelectuales, características biográficas y aprendizaje.*

Como verá, no existen investigaciones globales o interculturales en algunos de los temas que se estudian en ciertos capítulos, y éste no es la excepción. Por tanto, limitaremos nuestros comentarios a las áreas en que hay más trabajos interculturales: (1) ¿Cómo se generalizan las investigaciones acerca de aptitudes intelectuales entre las culturas?, (2) ¿Las características biográficas tales como el género y edad operan en forma similar entre las culturas? y (3) ¿Los principios de aprendizaje funcionan para culturas diferentes?

Aptitudes intelectuales

Las evidencias dan mucho apoyo a la idea de que las estructuras y mediciones de las aptitudes intelectuales se generalizan entre las culturas. Es decir, alguien en Venezuela o Sudán no tiene un conjunto de aptitudes mentales diferente de otro en Estados Unidos o la República Checa. Además, los datos provenientes de muchas culturas apoyan el descubrimiento de que aptitudes mentales específicas indican un factor de orden superior que llamamos aptitud mental general (AMG). Hay evidencias de que las calificaciones en el CI varían algo entre las culturas, pero las diferencias son mucho más pequeñas si se consideran los distintos factores educativos y económicos.[53]

Características biográficas

Es obvio que las características biográficas varían de una cultura a otra. Algunas son racialmente más homogéneas, y la edad promedio de los ciudadanos varía entre los países (por ejemplo, en Italia y Japón hay un porcentaje mucho mayor de personas de más de 65 años que en India o China). Sin embargo, eso no significa que las relaciones que hemos descrito entre la edad y el desempeño o entre el género y la rotación sean distintas entre las culturas. Francamente, no hay mucha evidencia científica acerca de si, por ejemplo, el género o la edad afectan el ausentismo de igual manera en una cultura u otra. Una encuesta de Accenture de gerentes de Estados Unidos en ocho países reveló algunas diferencias sorprendentes. En comparación con los gerentes británicos, las gerentes mujeres en Filipinas creían que su país daba más apoyo al avance de las mujeres para que accedieran a puestos de liderazgo.[54] Aunque tales encuestas son interesantes, no sustituyen el estudio sistemático. Entonces, en realidad no sabemos el grado en que varía la importancia del género (u otros factores biográficos) para pronosticar eventos del CO en distintos países.

Los investigadores del CO no siempre responden las preguntas que deseamos respondan. La asociación de acreditación más grande de escuelas de negocios, AACSB International, descalifica con frecuencia a escuelas de administración por no producir investigaciones que sean relevantes para los gerentes. Aunque pensamos que la investigación en CO tiene mucho que ofrecer, no es perfecta, y esto hay que tenerlo en cuenta.

Aprendizaje

Hay pocas investigaciones acerca de cómo se generalizan las teorías del aprendizaje a organizaciones y empleados en diferentes culturas. Esto se debe en parte al hecho de que gran parte de los estudios sobre las teorías del aprendizaje es muy antigua, y se realizó antes de que hubiera muchos análisis sobre lo intercultural. Por ejemplo, dos revisiones recientes e importantes de las investigaciones sobre lo intercultural en el CO no mencionan las teorías del aprendizaje, la teoría del refuerzo o la modificación del comportamiento. Eso no significa que estas teorías estén limitadas culturalmente, sino que en realidad aún no sabemos si seguir un camino u otro.

Resumen e implicaciones para los gerentes

En este capítulo se estudiaron tres variables –aptitud, características biográficas y aprendizaje. Ahora intentaremos resumir lo que descubrimos y consideraremos la importancia que tiene para el gerente que trata de entender el comportamiento organizacional.

Aptitud La aptitud influye de manera directa en el nivel de desempeño y satisfacción de un empleado, a través del ajuste entre su aptitud y el puesto. Dado el deseo de la administración de obtener un ajuste compatible, ¿qué se puede hacer?

En primer lugar, un proceso de selección eficaz mejorará el ajuste. El análisis de puestos brindará información sobre los trabajos que actualmente se realizan y las aptitudes que necesitan los individuos para llevarlos a cabo en forma adecuada. Así, los solicitantes se someten a pruebas, entrevistas y evaluaciones para conocer el grado en que dominan las aptitudes necesarias.

En segundo lugar, las decisiones de ascensos y transferencias que afectan a los individuos que ya tienen empleo en la organización, deben reflejar las aptitudes de los candidatos. Igual que con los empleados nuevos, debe tenerse cuidado para evaluar las habilidades críticas que los postulantes necesitarán para desempeñar el puesto, y para armonizar dichos requerimientos con los recursos humanos de la organización.

En tercer lugar, el ajuste mejora con la afinación del puesto para que coincida mejor con las aptitudes de los solicitantes. Con frecuencia es posible modificar el trabajo a fin de que se adapte mejor a los talentos específicos de un empleado dado, sin que esto signifique que haya un efecto significativo en las actividades básicas del puesto. Algunos ejemplos serían cambiar ciertos equipos que se utilicen o reorganizar las tareas al interior de un grupo de empleados.

Características biográficas Éstas son las que los gerentes observan con facilidad. Sin embargo, esto no significa que sólo porque sean observables deban utilizarse en forma explícita en las decisiones gerenciales. También es necesario estar atentos a los sesgos implícitos que nosotros u otros gerentes podamos tener.

Aprendizaje Cualquier cambio observable en el comportamiento es evidencia *prima facie* de que el aprendizaje ha tenido lugar. Se vio que el reforzamiento es una herramienta positiva para modificar el comportamiento. Con la identificación y recompensa de comportamientos que mejoran el desempeño, la gerencia aumenta la probabilidad de que éstos se repitan. Nuestro conocimiento sobre el aprendizaje sugiere además que el reforzamiento es una herramienta más eficaz que el castigo. Aunque éste elimina el comportamiento indeseable con más rapidez que el reforzamiento negativo, el comportamiento por el que se castiga tiende a suprimirse sólo en forma temporal y no cambia de manera permanente. El castigo produce efectos colaterales desagradables como una moral baja, más ausentismo y rotación. Además, quienes reciben el castigo tienden a resentirse con quien los castiga. Por tanto, es aconsejable que los gerentes usen el reforzamiento en lugar del castigo.

Punto / Contrapunto

TODO EL COMPORTAMIENTO HUMANO ES APRENDIDO[55]

Los seres humanos en esencia somos libros en blanco en los que escribe el entorno. En realidad, B. F. Skinner resumió su convicción en el poder del entorno para modelar el comportamiento con la frase: "Denme un niño cuando nazca y haré de él lo que ustedes deseen".

A continuación se mencionan algunos de los mecanismos sociales que existen debido a esta creencia en el poder del comportamiento aprendido:

Rol de los padres. Damos gran importancia al rol que juegan las madres y los padres durante la crianza de los niños. Por ejemplo, creemos que los niños que crecen sin papá tendrán dificultades por la falta de un modelo del rol masculino. Y hay padres que están en guardia continua contra el riesgo legal de que las autoridades gubernamentales aparten a sus hijos de ellos. Es común que esta acción se tome porque la sociedad cree que los padres irresponsables no proveen el ambiente de aprendizaje adecuado para sus niños.

Importancia de la educación. Las sociedades más avanzadas invierten mucho en la educación de los jóvenes. Lo común es que dediquen 10 o más años a la educación libre. Y en países como Estados Unidos, ir a la universidad después de terminar el bachillerato se ha vuelto la norma y no la excepción. Esta inversión en la educación se hace debido a que se percibe como una forma para que los jóvenes adquieran conocimientos y habilidades.

Capacitación para el trabajo. La mayoría de individuos que no asisten a la universidad seguirán programas de capacitación para el trabajo a fin de desarrollar habilidades específicas relacionadas con el trabajo. Tomarán cursos para hacerse eficaces como mecánicos automotrices, asistentes médicos, etc. De manera similar, las personas que buscan convertirse en trabajadores aptos intentarán entrar como aprendices de carpintero, electricistas o colocadores de tubos. Además, las empresas de negocios invertirán miles de millones de dólares cada año en la capacitación y educación para mantener las habilidades de sus trabajadores actualizadas.

Manipulación de las recompensas. Los programas complejos de compensación son diseñados por las organizaciones para recompensar a sus empleados con justicia por el desempeño en su trabajo. Pero estos programas también están diseñados con la intención de motivar a los empleados, para animarlos a que tengan comportamientos que desea la administración y para que eliminen aquellos que no le interesan. Por ejemplo, es común que los niveles de salario recompensen la lealtad de los empleados, estimulen el aprendizaje de habilidades nuevas y motiven a los individuos para que acepten responsabilidades mayores en la organización.

Estos mecanismos existen y florecen porque las organizaciones y la sociedad creen que las personas son capaces de aprender y cambiar su comportamiento.

Aunque las personas aprenden y se ven influidas por su ambiente, hasta este momento se ha puesto poca atención al rol que juega la evolución en la conformación del comportamiento humano. La psicología evolucionista afirma que los seres humanos están determinados en lo básico desde su nacimiento. Llegamos a la Tierra con características incorporadas, puestas a punto y adaptadas a lo largo de millones de años, que moldean y limitan nuestro comportamiento.

Todas las criaturas vivientes están "diseñadas" por combinaciones específicas de genes. Como resultado de la selección natural, se eliminan los genes que producen diseños con fallas. Las características que ayudan a que la especie sobreviva tienden a perdurar y pasan a las generaciones siguientes. Muchas de las características que ayudaron a los primeros *Homo sapiens* a sobrevivir persisten hoy e influyen la manera en que nos comportamos. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Emociones. La gente de la edad de piedra, a merced de depredadores salvajes y desastres naturales, aprendió a confiar en sus instintos y los que los tenían mejores sobrevivían. Hoy día, las emociones constituyen el primer filtro de toda la información que recibimos. Sabemos que debemos actuar racionalmente, pero nuestras emociones nunca se suprimen por completo.

Evitar el riesgo. Los antiguos cazadores–recolectores que sobrevivieron no corrían riesgos. Eran cautelosos. Hoy día, cuando nos sentimos cómodos con el *status quo*, lo común es que veamos cualquier cambio como algo riesgoso y por esto tendamos a oponernos.

Hacer estereotipos. Para prosperar en una sociedad de clanes, los primeros humanos tenían que "tener la corazonada" rápida de en quién podían confiar y en quién no. Era más probable que sobrevivieran aquellos que podían hacer esto con rapidez. Actualmente, como nuestros ancestros, formamos estereotipos de las personas de manera natural con pocos elementos de evidencia, como son su apariencia y algunos comportamientos muy visibles.

Competencia de los machos. Los hombres de las primeras sociedades humanas se enfrascaban con frecuencia en juegos o batallas en los que había claros ganadores y perdedores. Los ganadores que obtenían una posición elevada, eran considerados como más atractivos como compañeros y era más probable que se reprodujeran. Ahora persiste el deseo de dar batallas públicas y tener comportamientos viriles y competitivos.

La psicología evolucionista desafía el concepto de que las personas son libres de cambiar su comportamiento si se les capacita o motiva. No dice que no podamos emprender actividades de aprendizaje o tener libre albedrío. Lo que afirma es que la naturaleza nos predispone para actuar e interactuar en formas particulares en circunstancias específicas. Como resultado, encontramos que los individuos en las organizaciones con frecuencia se comporten en formas que no parecen beneficiarlas a ellos o a sus empleados.

Preguntas de repaso

1 ¿Cuáles son los dos tipos de aptitud?

2 ¿Qué es la aptitud cognitiva y cómo es relevante para el CO?

3 ¿Cuáles son las características biográficas clave y por qué son relevantes para el CO?

4 ¿Qué es aprendizaje y cómo se utiliza en cuanto herramienta administrativa?

5 ¿Qué es el moldeo y cómo puede emplearse como herramienta administrativa?

6 ¿Cómo afecta la cultura nuestra comprensión de las aptitudes intelectuales, características biográficas y aprendizaje?

Ejercicio vivencial

EL REFORZAMIENTO POSITIVO VERSUS EL CASTIGO

Panorama del ejercicio (pasos 1 a 4)

Este ejercicio de 10 pasos tomará aproximadamente 20 minutos.

1. Se eligen dos voluntarios para que reciban reforzamiento o castigo por parte del grupo, mientras llevan a cabo una tarea particular. Los voluntarios abandonan el salón de clase.
2. El profesor identifica un objeto para que los estudiantes voluntarios lo localicen cuando regresen al salón (el objeto no debe estar oculto, sino claramente visible para el grupo. Algunos objetos que han funcionado bien incluyen un papel triangular pequeño que quedó pegado cuando se arrancó un anuncio del tablero, una mancha en el pizarrón y un agujero en el yeso de una pared del salón).
3. El maestro especificará las acciones que tendrán lugar cuando los voluntarios regresen al salón. Como castigo, los estudiantes deben hacer sonidos de desaprobación o abuchear cuando el primero voluntario se aleje del objeto. Como reforzamiento positivo deben celebrar y aplaudir cuando el segundo voluntario se acerque al objeto.
4. El profesor debe designar a un estudiante para que registre el tiempo que le toma a cada voluntario localizar el objeto.

Voluntario 1 (pasos 5 a 6)

5. El voluntario 1 regresa al salón y se le dice que “su tarea es localizar y tocar un objeto particular que está en el salón y el grupo está de acuerdo en ayudarlo. No puede usar palabras o hacer preguntas. Comience”.
6. El voluntario 1 continúa la búsqueda del objeto hasta que lo encuentra, en tanto la clase se aplica al castigo del comportamiento.

Voluntario 2 (pasos 7 y 8)

7. El voluntario 2 regresa al salón y se le dice que “su tarea es localizar y tocar un objeto particular que está en el salón y el grupo está de acuerdo en ayudarlo. No puede usar palabras o hacer preguntas. Comience”.
8. El voluntario 2 continúa la búsqueda del objeto hasta que lo encuentra, en tanto la clase ayuda dando el reforzamiento positivo.

Revisión con el grupo (pasos 9 y 10)

9. El alumno que llevaba la cuenta del tiempo presenta los resultados de lo que tomó a cada voluntario encontrar el objeto.
10. El grupo debate lo siguiente: ¿Cuál fue la diferencia en el comportamiento de los dos voluntarios? ¿Cuáles son las implicaciones que tiene este ejercicio para modelar el comportamiento en las organizaciones?

Fuente: Adaptado de un ejercicio desarrollado por Larry Michaelson, de la University of Oklahoma. Se reproduce con permiso.

Dilema ético

UNO DEBE TENER SEXO

Hace poco tiempo, la Universidad de Florida cambió su política para brindar beneficios de salud para personas en unión libre. El cambio desató alguna controversia. Por ejemplo, Larry Cretul, miembro del Congreso cuyo distrito incluye la universidad introdujo una enmienda para hacer que fuera ilegal usar dinero de los contribuyentes para financiar un programa de beneficios para personas en unión libre. Al explicar su enmienda, Cretul dijo: “sucede que soy uno de los que apoyan la idea de que el matrimonio debe continuar en la posición más elevada”.

Otra parte de la política encendió mucha controversia: el requerimiento de que las personas que cohabitaban firmaran

un acuerdo en el que indicaran que tenían sexo. La política estipulaba que los beneficiarios: "deben haber estado en una relación no platónica durante los 12 meses precedentes". Para obtener los beneficios, los empleados debían firmar un acuerdo que señalara que sostenían actividad sexual con su pareja.

Una empleada de la universidad dijo que se sentía ofendida por la política y se preguntaba de qué modo la universidad iba a aplicarla.

En respuesta, el director de recursos humanos de la universidad, Kyle Cavanaugh, dijo que la cláusula "no platónica" era cada vez más común en los planes de prestaciones para personas en unión libre, para reglamentar la calificación de personas que vivían juntas pero no tenían una relación romántica. Cavanaugh prometió que las respuestas a la pregunta serían confidenciales, pero algunas personas todavía dudan. "Ésa es una pregunta personal", dijo un trabajador.[56]

Preguntas

1. ¿Qué opina acerca de los beneficios a las parejas homosexuales? ¿De qué manera se ven influenciados sus puntos de vista por su religión o posturas políticas?
2. ¿Qué opina de la política que requiere que los empleados estipulen que tienen actividad sexual con sus parejas? Si opina que es una mala política, ¿qué (si es que hay algo) propondría?

Caso incidental 1

EL EFECTO FLYNN

Dado que una cantidad sustancial de aptitud intelectual es heredada (hasta 80 por ciento), tal vez le sorprenda saber que los resultados de las pruebas de inteligencia están subiendo. En realidad, las calificaciones se han elevado tanto que en comparación los bisabuelos parecen retrasados mentales.

En primer lugar, veamos las evidencias del aumento en las calificaciones de las pruebas. Después analizaremos las explicaciones de los resultados.

En una escala de CI donde 100 es el promedio, las calificaciones han estado subiendo alrededor de 3 puntos por década, lo que significa que si su abuelo obtuvo 100, la calificación promedio para la generación de usted sería cerca de 115. Esa es una gran diferencia –casi una desviación estándar–, lo que significa que alguien que se encontrara en el percentil 84 sólo se ubicaría en el percentil del promedio (50) según las normas actuales.

James Flynn, investigador de Nueva Zelanda, fue el primero en documentar la elevación de las calificaciones. Reportó sus resultados por primera vez en 1984, cuando descubrió que casi todos los que hubieran realizado una prueba de CI bien validada en la década de 1970 lo habrían hecho mejor que los que la hubieran realizado en la de 1940.

Los resultados parecen ser consistentes entre culturas. Las calificaciones de las pruebas están subiendo no sólo en Estados Unidos, sino también en la mayoría de países en los que se ha investigado el efecto.

¿Cuál es la explicación del Efecto Flynn? Los investigadores no están seguros por completo, pero algunas de las explicaciones que dan son las siguientes:

1. **Educación.** Los estudiantes de hoy están mejor educados que sus ancestros y la educación es lo que lleva a obtener mejores calificaciones en las pruebas.
2. **Familias más pequeñas.** En 1900 la pareja promedio tenía cuatro hijos; hoy el número es menos de dos. Sabemos que los primogénitos tienden a tener CI mayor que el de otros niños, probablemente debido a que reciben más atención que sus hermanos nacidos después.
3. **Conocimiento de las pruebas.** Los niños actuales se someten con tanta frecuencia a pruebas que llegan a conocerlas: saben cómo resolverlas y cómo hacerlas bien.
4. **Genes.** Aunque las parejas inteligentes tienden a tener menos niños y no más, es posible que debido a la mejor educación, seguimiento y pruebas, aquellos que tienen buenos genes son más capaces de aprovechar sus ventajas. Ciertos investigadores de genética también afirman que si se unen dos personas con distinta inteligencia, gana el gene del más inteligente debido a que es más fuerte, lo que significa que el CI del niño estará más cerca del padre más inteligente.

Preguntas

1. ¿Piensa que las personas en realidad se están haciendo más inteligentes? ¿Por qué sí o no?
2. ¿Cuál de los factores que explican el Efecto Flynn lo convence a usted?
3. ¿Existe alguna ventaja o desventaja social para el Efecto Flynn?

Fuente: F. Greeve, "Rise in Average IQ Scores Makes Kids Today Exceptional by Earlier Standards", *Jewish World Review*. 14 de febrero de 2006, pp. 1 a 3; y M. A. Mingroni, "Resolving the IQ Paradox: Heterosis as a Cause of the Flynn Effect and Other Trends", *Psychological Review*, julio de 2007, pp. 806 a 829.

Caso incidental 2

LOS DEPORTES PROFESIONALES: ¿RECOMPENSAR Y CASTIGAR EL MISMO COMPORTAMIENTO?

Bud Selig, comisionado de béisbol, siente el calor pero no la belleza que lleva una bola rápida a 140 kilómetros por hora. Ha estado recibiendo quejas de que muchos jugadores, entre ellas que algunas de las estrellas más brillantes de las Ligas Mayores, usan esteroides para mejorar su desempeño. Cuando intervino el Congreso, Selig dijo que la política de la liga al respecto era "tan buena como la de cualquier deporte profesional". ¿Cuál es esa política? Realizar exámenes al azar para detectar el empleo de drogas, con suspensión de 10 días para quienes den positivo por primera vez. El Congreso y el público general no quedaron satisfechos. Por eso, Selig anunció que trataría adoptar la política más dura de "tres strikes y quedas fuera": suspensión de 50 juegos la primera vez, 100 la segunda y expulsión permanente del béisbol para la tercera. Los jugadores también serían multados. Otras ligas de deportes profesionales, como la NFL y la NBA, han seguido el ejemplo. La PGA Tour incluso anunció su propia política respecto de los exámenes para detectar el uso de drogas, que comenzó a aplicar en la temporada de 2008.

Pero he aquí el problema: El mismo sistema que castiga a quienes consumen drogas para mejorar su desempeño, los refuerza para que lo hagan. La Liga Mayor de Béisbol parece tener interés genuino en eliminar el uso de esteroides en ese deporte, pero todavía tiene que implementar una política más estricta. Y las repercusiones actuales para los jugadores no sirven como disuasivos eficaces. Una multa de $10,000 o una suspensión de 10 días son una pérdida pequeña en comparación con los millones que puede ganar un jugador si se convierte en un lanzador estrella.

Considere el caso de Rafael Palmeiro como ejemplo. Dio positivo en el consumo de esteroides. Aunque Palmeiro insiste en que los tomó en forma inadvertida, el tipo que se halló en su organismo (estanozolol) no es de la clase que hay en los suplementos dietéticos. ¿Cuál fue su castigo? Una suspensión de 10 días, retención de $167,000 de su salario de $3 millones y se retiró del Camden Yards un anuncio de celebración de su lanzamiento número 3,000.

Ahora considere al rey de los jonrones de todos los tiempos, Barry Bonds. Bonds estableció récords y obtuvo millones de dólares por hacer muchos jonrones. Aunque hay reportes conocidos y detallados de que había consumido drogas para mejorar su desempeño (en particular entre 1998 y 2003, cuando agentes federales intervinieron en la compañía que se decía los suministraba), las acusaciones nunca fueron suficientes para alejarlo del béisbol. Su fama y fortuna continúan. Y las recompensas de hacer jonrones no se limitan a los jugadores. Los ingresos por la mayor asistencia a los partidos y por las mercancías deportivas, así como el ascenso de la popularidad y éxito del equipo, son incentivos para que los jugadores eleven su nivel y los propietarios los premien.

En la NFL la situación no es muy diferente. Por ejemplo, Jarrod Cooper, defensor de los Oakland Raiders, dio positivo en el empleo de esteroides antes de la temporada de 2007-2008. ¿Su castigo? Una suspensión de los juegos previos a la temporada y los primeros cuatro de ésta. Aunque una suspensión de cuatro partidos puede representar una pérdida grande en los ingresos (el salario promedio en la NFL llega a ser de $1 millón), tales penas no impiden el uso de esteroides debido a que el dinero que se puede obtener por las promociones y el triunfo en los partidos superan los salarios de los jugadores.

Parece que los deportes profesionales tratan de ser juez y parte al mismo tiempo. Como hemos visto, el comportamiento que conduce a los individuos y equipos a la fama y la fortuna es el mismo para el que se pide castigo.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de programa de reforzamiento representan los exámenes al azar para detectar el uso de drogas? ¿Lo común es que este tipo de programa sea eficaz o ineficaz?
2. ¿Cuáles son algunos ejemplos de comportamiento en las organizaciones comunes que los supervisores premian pero en realidad van en detrimento de los demás o de la organización como un todo? Como gerente, ¿qué trataría de hacer para evitar este dilema?
3. Si usted fuera el comisionado del béisbol, ¿qué pasos daría para tratar de disminuir el uso de esteroides en ese deporte? ¿Es probable que el castigo sea la medida disuasiva más eficaz? ¿Por qué?
4. ¿Siempre está bien permitir que prevalezcan comportamientos potencialmente carentes de ética, que a primera vista benefician a la organización? ¿Por qué?

Fuente: "Bonds Exposed", *Sports Illustrated,* 7 de marzo de 2006; M. Lewis, "Absolutely, Power Corrupts", *New York Times Magazine*, 24 de abril de 2005, p. 46; y "Former K-State Wildcat Jarrod Cooper Violates NFL Steroids Policy," *Kansas City Star*, 20 de julio de 2007.

Notas

1. Basado en P. Kiefer, "On the Canals, a Woman Paddles Against the Tide", *New York Times*, 14 de mayo de 2007, pp. A1, A4.
2. L.S. Gottfredson, "The Challenge and Promise of Cognitive Career Assessment," *Journal of Career Assessment* 11, no.2 (2003), pp.115-135.
3. M. D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities and Skills", en M. D. Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 478-483.
4. J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt y J. P. Rolland, "A Meta-analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 2003, pp. 1068-1081; y F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "Select on

Intelligence", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004).

5. Y. Ganzach, "Intelligence and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 41 no. 5 (1998), pp. 526-539; y Y. Ganzach, "Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction", *Work and Occupations* 30, no. 1 (2003), pp. 97-122.
6. E. A. Fleishman, "Evaluating Physical Abilities Required by Jobs", *Personnel Administrator*, junio de 1979, pp. 82-92.
7. K. Greene, "Older Workers Can Get a Raw Deal—Some Employers Admit to Promoting, Challenging Their Workers Less", *Wall Street Journal*, 10 de abril de 2003, p. D2; y K. A. Wrenn y T. J. Maurer, "Beliefs About Older Workers' Learning and Development Behavior in Relation to Beliefs About Malleability of Skills, Age-Related Decline, and Control", *Journal of Applied and Social Psychology* 34, no. 2 (2004), pp. 223-242.
8. D. R. Davies, G. Matthews, y C. S. K. Wong, "Ageing and Work"; en C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6 (Chichester, UK: Wiley, 1991), pp. 183-187.
9. R. D. Hackett, "Age, Tenure, and Employee Absenteeism", *Human Relations*, julio de 1990, pp. 601-619.
10. Citado en K. Labich, "The New Unemployed", *Fortune*, 8 de marzo de 1993, p. 43.
11. Ver G. M. McEvoy y W. F. Cascio, "Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, pp. 11-17; y F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", *Psychological Bulletin* 124 (1998), pp. 262-274.
12. Ver, por ejemplo, F. J. Landy, *et al*, *Alternatives to Chronological Age in Determining Standards of Suitability for Public Safety Jobs* (University Park, PA: Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University, 1992).
13. R. Lee y E. R. Wilbur, "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", *Human Relations*, agosto de 1985, pp. 781-791.
14. K. M. Kacmar y G. R. Ferris, "Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1989, pp. 201-207; y W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, P. L. Perrewe, L. A. Witt, y C. Kiewitz, "A Note on the Nonlinearity of the Age-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Social Psychology*, junio de 2001, pp. 1223-1237.
15. Ver E. M. Weiss, G. Kemmler, E. A. Deisenhammer, W. W. Fleischhakker y M. Delazer, "Sex Differences in Cognitive Functions", *Personality and Individual Differences*, septiembre de 2003, pp. 863-875; y A. F. Jorm, K. J. Anstey, H. Christensen, y B. Rodgers, "Gender Differences in Cognitive Abilities: The Mediating Role of Health State and Health Habits", *Intelligence*, enero de 2004, pp. 7-23.
16. Ver M. M. Black y E. W. Holden, "The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists", *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, marzo de 1998, pp. 117-131.
17. S. Shellenbarger, "More Job Seekers Put Family Needs First", *Wall Street Journal*, 15 de noviembre de 1991, p. B1.
18. R. W. Griffeth, P. W. Hom y S. Gaertner, "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management* 26, no. 3, (2000), pp. 463-488
19. Ver, por ejemplo, K. D. Scott y E. L., McClellan, "Gender Differences in Absenteeism", *Public Personnel Management*, verano de 1990, pp. 229-253; y A. VandenHeuvel y M. Wooden, "Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women?" *Human Relations*, noviembre de 1995, pp. 1309-1329.
20. Ver, por ejemplo, M. Tait, M. Y. Padgett y T. T. Baldwin, "Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1989, pp. 502-507; y M. B. Grover, "Daddy Stress", *Forbes*, 6 de septiembre de 1999, pp. 202-208.
21. J. M. Sacco, C. R. Scheu, A. M. Ryan y N. Schmitt, "An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003), pp. 852-865; y G. N. Powell y D. A. Butterfield, "Exploring the Influence of Decision Makers' Race and Gender on Actual Promotions to Top Management", *Personnel Psychology* 55, no. 2 (2002), pp. 397-428.
22. D. A. Kravitz y S. L. Klineberg, "Reactions to Two Versions of Affirmative Action Among Whites, Blacks, and Hispanics", *Journal of Applied Psychology* 85, no. 4 (2000), pp. 597-611.
23. J. M. Sacco, C. R. Scheu, A. M. Ryan y N. Schmitt, "An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography", *Journal of Applied Psychology* 88, no 5 (2003), pp. 852-865.
24. P. Bobko, P. L. Roth y D. Potosky, "Derivation and Implications of a Meta-Analytic Matrix Incorporating Cognitive Ability, Alternative Predictors, and Job Performance", *Personnel Psychology*, otoño de 1999, pp. 561-589.
25. M. J. Ree, T. R. Carretta y J. R. Steindl, "Cognitive Ability", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.). *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, vol. 1 (London: Sage Publications, 2001), pp. 219-232.
26. Ver J. P. Rushton y A. R. Jenson, "Thirty Years of Research on Race Differences in Cognitive Ability", *Psychology, Public Policy, and the Law* 11, no. 2 (2005), pp. 235-295, y R. E. Nisbett, "Heredity, Environment, and Race Differences in IQ: A Commentary on Rushton and Jensen (2005)", *Psychology, Public Policy, and the Law* 11, no.2 (2005), pp. 302-310.
27. M. A. Quinones, J. K. Ford y M. S. Teachout, "The Relationship Between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-analytic Review", *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 887-910.
28. I.R. Gellatly, "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model", *Journal of Organizational Behavior*, septiembre de 1995, pp. 469-485.
29. P. O. Popp y J. A. Belohlav, "Absenteeism in a Low Status Work Environment," *Academy of Management Journal*, septiembre de 1982, p. 681.
30. Griffeth, Hom, y Gaertner, "A Meta-analysis of Antecedents", pp. 463-488.
31. R. D. Gatewood y H. S. Field, *Human Resource Selection* (Chicago: Dryden Press, 1987).
32. J. A. Breaugh y D. L. Dossett, "The Effectiveness of Biodata for Predicting Turnover", artículo presentado en la Conferencia de la National Academy of Management, New Orleans, agosto de 1987.
33. W. van Breukelen, R. van der Vlist y H. Steensma, "Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the 'Traditional' Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior", *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 7 (2004), pp. 893-914.

34. M. Elias, "USA's Muslims Under a Cloud", *USA Today*, 10 de agosto de 2006, pp. 1D, 2D; y R. R. Hastings, "Muslims Seek Acknowledgment of Mainstream Americans", *HRWeek*, 11 de mayo de 2007, p. 1.

35. *HRC Corporate Equality Index*, 2006, www.hrc.org/cei; y R. R. Hastings, "Necessity Breeds Inclusion: Reconsidering 'Don't Ask, Don't Tell'", *HRWeek*, enero de 2007, pp. 1-2.

36. B. Leonard, "Transgender Issues Test Diversity Limits", *HRMagazine*, junio de 2007, pp. 32-34.

37. Ver. H.M. Weiss, "Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2da ed, vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 1990), pp. 172-173.

38. W. McGehee, "Are We Using What We Know about Training? Learning Theory and Training", *Personnel Psychology*, primavera de 1958, p. 2.

39. I. P. Pavlov, *The Work of the Digestive Glands,* traducido por W. H. Thompson (Londres: Charles Griffin, 1902). Ver también la edición especial de *American Psychologist,* septiembre de 1997, pp. 933-972, conmemorativa de la obra de Pavlov.

40. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).

41. J. A. Mills, *Control: A History of Behavioral Psychology* (Nueva York: New York University Press, 2000).

42. A. Bandura, *Social Learning Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).

43. T. Maurer, K. Wrenn y E. Weiss, "Toward Understanding and Managing Stereotypical Beliefs About Older Workers' Ability and Desire for Learning and Development", *Research in Personnel and Human Resources Management* 22 (2003), pp. 253-285.

44. J. A. Colquitt, J. A. LePine y R. A. Noe, "Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research", *Journal of Applied Psychology* 85, no. 5 (2000), pp. 678-707.

45. S. Begley, "The Upside of Aging", *New York Times,* 16 de febrero de 2007, pp. W1, W4.

46. Wrenn y Maurer, "Beliefs About Older Workers' Learning and Development Behavior," pp. 223-242.

47. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95", *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1122-1149.

48. "At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance", *Organizational Dynamics*, invierno de 1973, pp. 41-50.

49. F. Luthans y R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985); Stajkovic y Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95", *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1122-1149; y A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models", *Personnel Psychology*, primavera de 2003, pp. 155-192.

50. Stajkovic y Luthans, "A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95," p. 1123.

51. Ver F. Luthans y A. D. Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards", *Academy of Management Executive*, mayo de 1999, pp. 49-57; y A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance", *Academy of Management Journal* 44, no. 3, (2001), pp. 580-590.

52. E. A. Locke, "Beyond Determinism and Materialism, or Isn't It Time We Took Consciousness Seriously?" *Journal of Behavior Therapy & Experimental Psychiatry* 26, no. 3 (1995), pp. 265-273.

53. N. Barber, "Educational and Ecological Correlates of IQ: A Cross-National Investigation", *Intelligence* (mayo-junio de 2005), pp. 273-284.

54. S. Falk, "The Anatomy of the Glass Ceiling", *Accenture*, 2006, www.accenture.com.

55. Los puntos de este argumento se basan en el trabajo de N. Nicholson, "How Hardwired Is Human Behavior?" *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1998, pp. 135-147; y B. D. Pierce y R. White, "The Evolution of Social Structure: Why Biology Matters", *Academy of Management Review*, octubre de 1999, pp. 843-853.

56. J. Stripling, "UF Requirement for Partner Benefits: You Must Have Sex", *Gainesville (Florida) Sun*, 20 de enero de 2006, pp. 1A, 7A.

Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

La actitud no lo es todo, pero está cerca de serlo.

—Encabezado del *New York Times*
6 de agosto del 2006



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Comparar los tres componentes de una actitud.

2 Resumir la relación que existe entre las actitudes y el comportamiento.

3 Comparar y contrastar las actitudes principales en el trabajo

4 Definir *satisfacción en el trabajo* y demostrar cómo puede medirse.

5 Resumir las causas principales de la satisfacción en el trabajo.

6 Identificar cuatro respuestas de los empleados a la insatisfacción.

7 Mostrar si la satisfacción en el trabajo es un concepto relevante en países distintos de Estados Unidos.

Parece que Google no reparará en gastos para mantener felices a sus empleados, quienes gozan de abundante comida preparada por chefs durante todo el día, además de un gimnasio enorme con el equipo más avanzado, el cual incluye: pared de escalada, cancha de voleibol y dos albercas techadas. También hay masajista, lavado de autos en el sitio de trabajo, cambios de aceite, peluquería y lavandería. Además, la compañía ofrece a sus empleados revisiones médicas gratuitas así como trabajos dentales, todo en el lugar de trabajo. En caso de que al empleado estuviera llegando tarde, cuenta con guardería vecina y un servicio de ayuda para el cuidado de los niños.

¿Es éste el lugar ideal para trabajar?



El transporte gratuito es la prestación más reciente. Silicon Valley, sede de las operaciones principales de Google, es uno de los lugares con el peor tránsito de Estados Unidos. Una encuesta reciente efectuada entre los habitantes del lugar arrojó que el tránsito es su preocupación número uno, por décimo año consecutivo... Por ello, ahora Google brinda en forma gratuita a sus empleados autobuses de alta tecnología, equipados con asientos de piel, parrilla para bicicletas y acceso inalámbrico a Internet, los camiones son movidos por motores que utilizan biodiesel. Alrededor de la cuarta parte de los empleados de Google aprovecha el servicio. Los pasajeros incluso pueden conectarse para recibir avisos en sus PC y teléfonos móviles acerca de cambios en los itinerarios o retrasos. El servicio matutino comienza a las 5:05 A.M. y

el vespertino opera hasta las 10:05 P.M. Durante las horas pico, los ascensos ocurren con una frecuencia de cada 15 minutos. "Básicamente operamos una pequeña agencia de tránsito municipal", afirma Marty Lev, un director de Google que supervisa el programa. Bent Hagemark, un ingeniero de software le gusta tanto el autobús de Google que dijo: "sería un desastre si cancelaran el autobús".

Aunque su camión gratuito y otros programas de prestaciones han atraído mucha atención, Google ofrece otros beneficios, menos vistosos pero no menos valiosos, entre los que se incluyen los siguientes:

- Seguro de vida automático por dos veces el salario anual.
- Para los empleados con 6 años o más de antigüedad, 25 días de vacaciones al año.
- Para quienes son padres por primera vez, salidas de maternidad con el 75 por ciento del pago durante 6 semanas, y reembolso de hasta $500 dólares por comidas fuera durante las 4 primeras semanas en casa con el nuevo bebé.
- Reembolso de colegiaturas de $8,000 por año calendario.
- Bono de $2,000 dólares por dar referencias de empleados que se contraten y permanezcan al menos durante 60 días.
- Programa de regalos para contribuciones de empleados de hasta $3,000 por año para organizaciones no lucrativas.
- Reembolso de hasta $5,000 para gastos por adopción.

Una encuesta reciente sugería que de todos los factores que pudieran incrementar la satisfacción en el trabajo, los empleados consideraban las prestaciones como lo más importante. Google parece haber entendido eso.[1] ■

Igual que Google, muchas organizaciones están muy preocupadas por las actitudes de sus empleados. En este capítulo estudiaremos las actitudes, su relación con el comportamiento y el modo en que la satisfacción o insatisfacción de los empleados con su trabajo afecta al lugar de trabajo.

¿Cuáles son las actitudes de usted hacia su empleo? Use el siguiente cuestionario para determinar su nivel de satisfacción con su empleo actual o los anteriores.



¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTOY CON MI TRABAJO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación I.B.3 (How Satisfied Am I with My Job?) y responda las preguntas siguientes. Si actualmente no tiene empleo, responda las preguntas de acuerdo con el último que haya tenido.

1. *¿Cómo se compara su satisfacción en el empleo con el de otros estudiantes de su grupo que hayan respondido la evaluación?*
2. *¿Por qué piensa que su satisfacción es mayor o menor que el promedio?*

Actitudes

Las **actitudes** son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo "me gusta mi trabajo", expreso mi actitud hacia el trabajo.

Las actitudes son complejas. Si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la religión, hacia Paris Hilton o hacia la organización para la cual trabajan, quizá se reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas. A fin de entender a fondo las actitudes, se necesitan considerar sus propiedades fundamentales.

1 *Comparar los tres componentes de una actitud.*

¿Cuáles son los tres componentes principales de las actitudes?

Ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento.[2] A continuación se estudiará cada una de estos.

La afirmación "mi salario es bajo", es una descripción. Es el **componente cognitivo** de una actitud, aspecto que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa el escenario para la parte más crítica de una actitud, su **componente afectivo**. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: "Estoy enojado por lo poco que me pagan". Por último, más adelante en esta sección lo estudiaremos con detalle, el afecto conduce a eventos del comportamiento. El **componente del comportamiento** de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (para continuar con el ejemplo: "Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor").

Concebir que las actitudes tienen tres componentes –cognición, afecto y comportamiento– es útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento. Tenga en mente que estos componentes se relacionan estrechamente. En particular, la cognición y el afecto son inseparables de muchos modos. Por ejemplo, imagine que concluyó que alguien lo acaba de tratar en forma injusta. ¿No es probable que albergue sentimientos al respecto, que ocurren virtualmente de manera instantánea con el pensamiento? Así, la cognición y el afecto están entrecruzados.

La figura 3-1 ilustra la forma en que se relacionan los tres componentes de una actitud. En este ejemplo, un empleado no obtuvo un ascenso que pensaba merecer, sino un colega suyo. La actitud del empleado hacia su supervisor se ilustra como sigue: cognición (el empleado pensaba que merecía el ascenso), afecto (el trabajador está muy disgustado con su supervisor) y comportamiento (el empleado busca otro trabajo). Como ya se vio, aunque con frecuencia se piensa que la cognición ocasiona el afecto y que entonces se genera el comportamiento, en realidad no es raro que estos componentes sean difíciles de separar.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos conspiran para hacer que los empleados trabajen más por el mismo salario o menos, tiene sentido tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, su relación con el comportamiento en el puesto real y el modo en que podrían cambiarse.

2 *Resumir la relación que existe entre las actitudes y el comportamiento.*

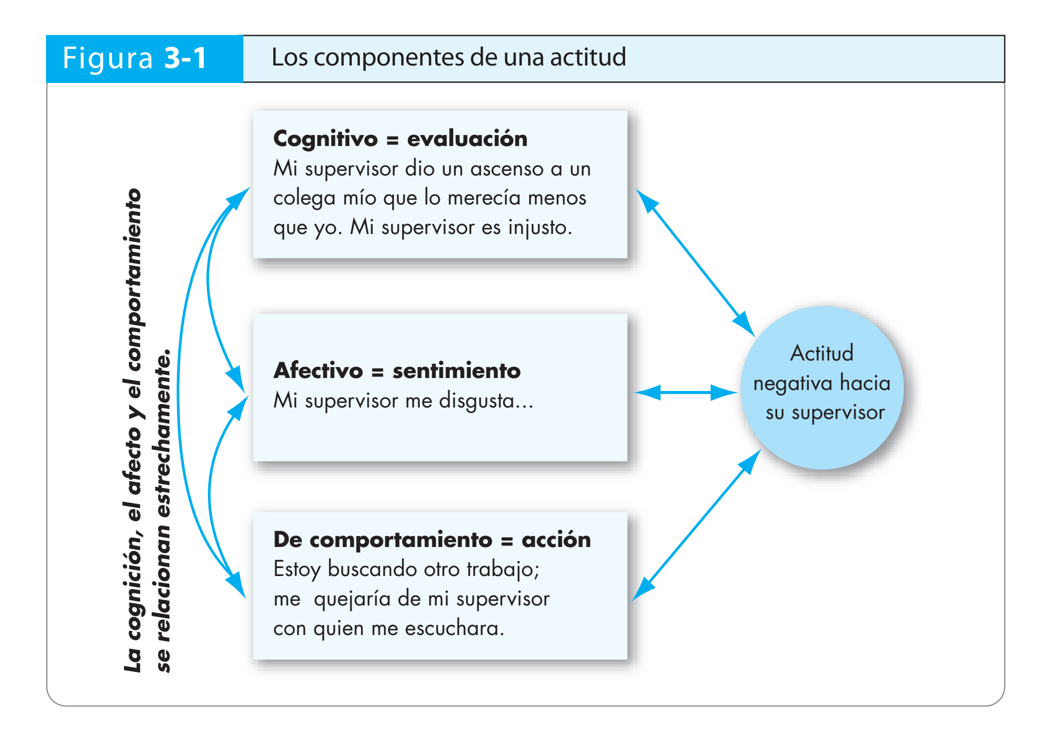
actitudes *Enunciados o juicios evaluadores respecto de los objetos, personas o eventos.*

componente cognitivo de una actitud *Segmento de opinión o creencia de una actitud.*

componente afectivo de una actitud *Segmento emocional o sentimental de una actitud.*

componente del comportamiento de una actitud *Intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.*

Figura 3-1 Los componentes de una actitud



¿El comportamiento siempre concuerda con las actitudes?

Hemos sostenido que las actitudes influyen en el comportamiento. Las primeras investigaciones suponían que había una relación de causalidad entre ambos factores; es decir, que las actitudes que las personas tenían determinaban lo que hacían. Asimismo, el sentido común sugiere que hay una relación. ¿No es lógico que las personas vean programas de televisión que dicen les agradan o que los empleados tratan de evitar las tareas que encuentran desagradables?

Sin embargo, a fines de la década de 1960, una revisión de las investigaciones contradijo el supuesto efecto de las actitudes sobre el comportamiento.[3] Un investigador –León Festinger– afirmó que las actitudes *seguían* al comportamiento. ¿Ha observado que las personas cambian lo que dicen de manera que no contradiga lo que hacen? Tal vez un amigo de usted ha argumentado constantemente que la calidad de los automóviles de Estados Unidos no es tan buena como la de los importados y que él nunca tendría uno que no fuera japonés o alemán. No obstante, su papá le regala un Ford Mustang último modelo y de pronto los vehículos estadounidenses no son tan malos. Festinger planteó que estos casos de actitud posterior al comportamiento ilustraban los efectos de la **disonancia cognitiva.**[4] La *disonancia cognitiva* se refiere a cualquier incompatibilidad que perciba un individuo entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. Festinger afirmaba que cualquier forma de inconsistencia es incómoda y que los individuos tratarían de reducir la disonancia y, por tanto, la incomodidad. Buscarán un estado estable en el que haya un mínimo de disonancia.

Las investigaciones por lo general concluyen que las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes y su comportamiento.[5] Esto significa que los individuos buscan reconciliar las actitudes divergentes y alinearlas con su comportamiento, de modo que parezcan racionales y consistentes. Cuando se da una inconsistencia, surgen fuerzas que comienzan a regresar al individuo a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento de nuevo son consistentes. Esto se lleva a cabo al modificar cualquiera de los dos, las actitudes o el comportamiento, o con el desarrollo de una racionalización para la discrepancia. Los ejecutivos del tabaco son un buen ejemplo.[6] Se preguntará: ¿cómo hacen estas personas para conciliar la avalancha de datos que relacionan el hábito de fumar y la mala salud? Por ejemplo, podrían negar que se haya establecido cualquier relación indudable de causalidad entre el fumar y el cáncer. Quizá se hagan un lavado de cerebro continuo acerca de los beneficios del tabaco. Tal vez acepten las consecuencias negativas de fumar pero racionalicen que la gente fumará de cualquier modo y que



Marriott Corporation resume su actitud hacia sus empleados y clientes con la frase: "Espíritu de servicio". El CEO de la cadena hotelera, Bill Marriott (a la izquierda de la fotografía), visita en un año a los trabajadores de más de 200 hoteles. "Quiero que nuestros asociados sepan que es real que existe un hombre que se apellida Marriott y que se preocupa por ellos", dice. Marriott honra a los empleados con premios a la excelencia en el trabajo por comportamientos que ejemplifiquen la actitud de servicio.

las compañías tabacaleras tan sólo promueven la libertad de elegir. Podrían aceptar las evidencias que arrojan las investigaciones y comenzar a trabajar de manera activa en la fabricación de cigarros saludables, o al menos en la reducción del acceso a ellos por parte de los grupos vulnerables, como los adolescentes. Tal vez renuncien a su empleo debido a que la ambivalencia es demasiado grande.

Por supuesto, nadie puede evitar por completo la disonancia. Usted sabe que mentir en el impuesto sobre la renta está mal, pero cada año "maquilla" los números un poco y espera que no le hagan una auditoría. O dice a sus hijos que se cepillen diario los dientes, pero *usted* no lo hace. Entonces, ¿cómo se las arreglan las personas? Festinger propuso que el deseo de reducir la disonancia estaría determinado por la *importancia* de los elementos que la crean y el grado de *influencia* que el individuo piensa que tiene sobre los elementos; los individuos estarán más motivados a reducir la disonancia cuando las actitudes o comportamiento son importantes o cuando piensan que la disonancia se debe a algo que pueden controlar. Un tercer factor consiste en las *recompensas* que estén involucradas en la disonancia. Si las recompensas que acompañan a la disonancia son elevadas, tenderán a reducir la tensión inherente a ésta.

Estos factores de moderación sugieren que no necesariamente porque las personas experimenten disonancia tratarán de reducirla de manera directa. Si los asuntos que subyacen a la disonancia tienen importancia mínima, si los individuos la perciben como algo impuesto desde el exterior y no es muy controlable por ellos, o si las recompensas son significativas como para evitar que surja, entonces no estarán sujetos a mucha tensión para reducirla.

Aunque Festinger cuestionaba la relación actitudes–comportamiento con el argumento de que en muchos casos las actitudes eran posteriores al comportamiento, otros investigadores se preguntaban incluso si existía alguna relación. Las investigaciones más recientes demuestran que las actitudes pronostican el comportamiento futuro y confirman la creencia original de Festinger de que ciertas "variables moderadoras" fortalecen la relación.[7]

Variables moderadoras Se ha descubierto que los moderadores más poderosos de la relación entre las actitudes y el comportamiento son la *importancia* de la acti-

disonancia cognitiva *Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes.*



"Regresar algo a las comunidades en que vivimos y trabajamos" es un valor importante en Deloitte & Touche USA. La compañía da a sus empleados una experiencia directa de esta actitud mediante su Día del Impacto de cada año, que es un ejemplo de un día del compromiso que tiene la compañía durante todo el año con el servicio voluntario. En este día se permite a los empleados dejar su trabajo normal para participar en un proyecto de servicio a la comunidad. En la foto, el CEO de la empresa, Barry Salzberg (en el centro), habla con un trabajador voluntario en una fiesta de acopio para un beneficiario de Make-A-Wish (Pide un Deseo).

tud, su *especificidad*, su *accesibilidad*, si existen *presiones sociales* y si una persona tiene *experiencia directa* con la actitud.[8]

Las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento.

Entre más específica sea la actitud y más específico el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos. Las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, mientras que las actitudes generales tienden a pronosticar mejor los comportamientos generales. Por ejemplo, si se interroga a alguien específicamente sobre sus intenciones de permanecer en la organización durante los siguientes seis meses, se pronosticará mejor la rotación para esa persona que si se le preguntara qué tan satisfecha está con su pago. Por otro lado, la satisfacción general con el empleo pronosticará mejor un comportamiento general tal como el compromiso del individuo para con su trabajo o si está motivado para colaborar con su organización.[9]

Es más probable que las actitudes que se recuerdan con facilidad pronostiquen el comportamiento que las que no son accesibles para la memoria. Resulta significativo que las actitudes que se recuerdan más sean las que se expresan con frecuencia. Por tanto, entre más hable sobre su actitud respecto de algo, más la recordará y más moldeará su comportamiento.

Las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento ocurrirán con más probabilidad cuando las presiones sociales para comportarse de cierto modo son excepcionalmente fuertes. Esto tiende a caracterizar el comportamiento en las organizaciones y explica por qué un empleado con actitudes enérgicas contra los sindicatos acude a las reuniones de organización de un sindicato; o por qué los ejecutivos de la industria del tabaco, que no fuman y tienden a creer en las investigaciones que relacionan el acto de fumar con el cáncer, no desalientan de manera activa a los demás a fin de que no fumen en sus oficinas.

Por último, es probable que la relación entre la actitud y el comportamiento sea mucho más fuerte si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia personal directa. Si se preguntara a los estudiantes sin experiencia laboral significativa cómo responderían si tuvieran que trabajar para un supervisor autoritario, habría menos probabilidades de pronosticar el comportamiento real que tendrían, que si se hiciera la misma pregunta a empleados que previamente hubieran laborado para un individuo como el descrito.

¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

3 *Compare y contraste las principales actitudes en el trabajo*

Una persona tiene miles de actitudes, pero el CO reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.[10] Unas cuantas actitudes más reclaman la atención de los investigadores, inclusive el apoyo organizacional que perciben y la dedicación de los empleados; también se estudiarán éstas en forma breve.

Satisfacción en el trabajo El término **satisfacción en el trabajo** se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables. Debido a la gran importancia que los investigadores del CO han dado a la satisfacción en el trabajo, esta actitud se revisará con detalle más adelante en este capítulo.

Involucramiento en el trabajo Aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el **involucramiento en el trabajo**.[11] Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.[12] Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de **otorgar facultad de decisión en forma psicológica**, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo.[13] Por ejemplo, un estudio de los gerentes de enfermería en Singapur descubrió que los mejores líderes dan facultad de decisión a sus empleados por medio de involucrarlos en las decisiones significativas, hacerlos sentir que su trabajo es importante y concederles discrecionalidad para que "hagan sus propias cosas".[14]

Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo.[15] Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.[16]

Compromiso organizacional La tercera actitud que estudiaremos es el **compromiso organizacional**, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.[17] Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:[18]

1. **Compromiso afectivo** Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de Petco* tal vez tenga un com-

*Compañía de productos para mascotas.

satisfacción en el trabajo *Sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.*

involucramiento en el trabajo *Grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia.*

otorgar facultades de decisión en forma psicológica *Creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo.*

compromiso organizacional *Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta.*

compromiso afectivo *Dedicación emocional a la organización y compromiso con sus valores.*

promiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.

2. **Compromiso para continuar** Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.
3. **Compromiso normativo** Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que "la dejaría mal parada" si se fuera.

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada.[19] Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia.[20] Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación.[21] En general, parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación es más fuerte que con las otras dos dimensiones del compromiso. Un estudio encontró que el compromiso afectivo era un índice de pronóstico significativo de varios eventos (percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa) en el 72 por ciento de los casos, en comparación con sólo el 36 por ciento del compromiso normativo y el 7 por ciento del de continuación.[22] Los débiles resultados hacia el compromiso para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador, el compromiso de continuación describe a un empleado que está "atado" a un empleador tan sólo porque no hay nada mejor disponible.



Los empleados chinos y el compromiso organizacional

¿Los empleados de culturas diferentes están comprometidos en la misma forma con sus organizaciones? En 2003 un estudio investigaba esta cuestión y comparaba el compromiso organizacional de los empleados chinos con el de los canadienses y los de Corea del sur. Aunque los resultados revelaron que los tres tipos de compromiso –normativo, para continuar y afectivo– estaban presentes en las tres culturas, también mostraban que existían diferencias en la importancia que tiene cada tipo según el país de que se tratara.

El compromiso normativo, que es la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas, era mayor en la muestra de empleados chinos que en la de canadienses y surcoreanos. El compromiso afectivo, lazo emocional con la organización y la creencia en sus valores, también era más fuerte para China que para Canadá y Corea del Sur. Esto tal vez lo explique la cultura china. Los chinos hacen énfasis en la lealtad hacia el grupo al que uno pertenece; y en este caso el "grupo" es la organización para la que se trabaja, por lo que los empleados quizá sientan cierta lealtad desde el principio e involucren sus emociones conforme aumenta el tiempo que llevan dentro de la empresa. En el grado en que los chinos consideren a la organización como parte de su grupo y se involucren emocionalmente con éste, estarán más comprometidos con ella. Como resultado de este énfasis en la lealtad, el compromiso normativo de los trabajadores chinos es un buen índice de pronóstico de sus intenciones de mantenerse con la organización.

El compromiso para continuar, valor económico percibido de seguir en una organización en comparación con el de dejarla, resultó ser menor en la muestra de chinos que en la de canadienses y coreanos del sur. Una razón que explica esto es que los empleados chinos valoran la lealtad hacia el grupo más que las conveniencias individuales.

Parece que aunque en los tres países se experimentan los compromisos normativo, para continuar y afectivo, el grado en que se vive cada uno difiere según la nación de que se trate.

Fuente: Basado en Y. Cheng y M. S. Stockdale, "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context", *Journal of Vocational Behavior,* junio de 2003, pp. 465-489.

Hay razones para creer que el concepto de compromiso es menos importante para las empresas y trabajadores de lo que alguna vez fue. El contrato de lealtad no escrito que existía hace 30 años entre ellos se ha visto dañado seriamente, y el concepto de que los empleados permanezcan con una sola organización durante la mayor parte de sus carreras es cada vez más obsoleto. Por eso, "las mediciones del lazo entre el empleado y la empresa, como el compromiso, son problemáticas para las relaciones con los empleados nuevos".[23] Esto sugiere que el *compromiso organizacional*, en tanto actitud relacionada con el trabajo, probablemente sea menos importante de lo que fue en el pasado. En su lugar, es de esperarse que algo parecido al *compromiso ocupacional* se vuelva una variable de medida más relevante porque refleja el flujo de la fuerza de trabajo que se da en la actualidad.[24]

Percepción del apoyo organizacional (PAO) La **percepción del apoyo organizacional (PAO)** es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar (por ejemplo, un empleado piensa que su organización lo reacomodaría si tuviera un problema con el cuidado de sus niños, o que lo perdonaría si cometiera un error sin dolo de su parte). Las investigaciones muestran que las personas tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo.[25] Aunque hay menos investigaciones que vinculen el PAO con eventos del CO que en el caso de otras actitudes en el trabajo, algunos descubrimientos sugieren que es probable que los empleados con percepciones fuertes del PAO tengan niveles más altos de comportamientos ciudadanos y desempeño en el trabajo.[26]

Identificación del empleado Un concepto muy nuevo es la **identificación del empleado**, que se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Por ejemplo, se preguntaría a los empleados sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender aptitudes nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores son satisfactorias.[27] Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa; los empleados sin identificación en esencia aportan en esencia "horario": –dan tiempo pero no energía o atención en su trabajo. Un estudio reciente en casi 8,000 unidades de negocios de 36 compañías encontró que aquellas cuyos empleados tenían niveles más altos de satisfacción de los clientes eran más productivas, tenían utilidades mayores, menos rotación y accidentes.[28] Molson Coors descubrió que era cinco veces menos probable que los empleados que se sentían identificados tuvieran incidentes de seguridad, y si ocurría alguno era de muy poca gravedad y bajo costo para el empleado con identificación que para el que carecía de ésta ($63 por incidente contra $392). La identificación es una preocupación real para la mayoría de organizaciones debido a que las encuestas indican que son pocos los empleados –entre 17 y 29 por ciento– que tienen mucha identificación con su trabajo. Caterpillar se propuso aumentar la identificación de los empleados y concluyó que su iniciativa dio como resultado una disminución de 80 por ciento en huelgas y un aumento de 34 por ciento en clientes muy satisfechos.[29]

Es por algunos de estos descubrimientos promisorios que la identificación de los empleados cuenta con seguidores en muchas organizaciones de negocios y empresas consultoras en administración. Sin embargo, debido a que el concepto es

compromiso para continuar *Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.*

compromiso normativo *Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.*

percepción del apoyo organizacional (PAO) *Grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.*

identificación del empleado *Involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza.*



La identificación de los empleados en Good People Company, Ltd., en Seúl, Corea del Sur, incluye un "Día de pijamas" durante el cual todos los empleados trabajan vestidos con la ropa que diseña la compañía. Después, los gerentes de la empresa tienen reuniones con los empleados para solicitar su retroalimentación e inspiración acerca de los productos de la organización, lo que hace sentir a los trabajadores que sus contribuciones son importantes y significativas.

relativamente nuevo, tenemos mucho por aprender acerca de si el involucramiento se relaciona con otros conceptos como la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional, el involucramiento en el trabajo o la motivación intrínseca para hacer bien el trabajo propio. El involucramiento puede ser suficientemente amplio como para encontrarse en la intersección de estas variables. En otras palabras, el involucramiento sería lo que dichas actitudes tienen en común.



¿ME IDENTIFICO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.B.1 (Am I Engaged?). Si actualmente no tiene empleo, responda las preguntas de acuerdo con el último que haya tenido.

Estas actitudes hacia el trabajo, ¿en realidad son distintas? Tal vez se pregunte si estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas. Después de todo, si la gente se siente muy involucrada con su trabajo (involucramiento alto en el trabajo), ¿no es probable que les guste (mucha satisfacción en el trabajo)? De manera similar, ¿acaso las personas que piensan que su organización les brinda apoyo, (percepción elevada del apoyo organizacional) no se sentirá comprometida con ella (compromiso organizacional fuerte)? Las evidencias sugieren que estas actitudes están muy relacionadas, quizás hasta un grado en que existen problemas. Por ejemplo, la correlación entre la percepción del apoyo organizacional y el compromiso afectivo es muy fuerte.[30] El problema es que una correlación fuerte puede significar que las variables son redundantes (por ejemplo, si usted conoce el compromiso afectivo de alguien, en esencia conoce la percepción que tiene del apoyo organizacional).

Pero, ¿por qué es problemática la redundancia? Bueno, ¿por qué tener dos volantes en un carro si sólo se necesita uno? ¿Por qué tener dos conceptos –con nombres diferentes– cuando sólo uno es necesario? Esta redundancia es ineficiente y genera confusión. Aunque a los investigadores del CO nos gusta proponer nuevas actitudes, es frecuente que no seamos muy buenos para demostrar la manera en que cada una se compara y contrasta con las demás. Existe cierta medida de lo distintas que son estas actitudes –no son exactamente la misma–, pero se superponen mucho. La superposición se da por varias razones, inclusive por la personalidad del empleado. Algunas personas están predispuestas a ser positivas o negativas respecto de casi



La satisfacción en el trabajo disminuye

Cada vez hay más evidencias de que la satisfacción en el trabajo en Estados Unidos disminuye. La Conference Board, que encuesta grandes números de trabajadores cada año, reporta los porcentajes siguientes de individuos que afirman estar al menos moderadamente satisfechos con sus empleos:

1987	61%
1995	59%
2000	51%
2005	52%
2006	47%

¿Cuáles son las áreas de insatisfacción más acendrada? Sólo uno de cada cinco empleados se encuentra satisfecho con los ascensos y planes de bonos de su compañía. Es sorprendente que la satisfacción tenga su máximo desplome entre aquellos con los ingresos más elevados (aunque tienen una satisfacción algo mayor que la de las personas con ingresos relativamente bajos).

Aun cuando los trabajadores estadounidenses siguen relativamente satisfechos con sus empleos, en especial si se los compara con trabajadores de otros países, esto no explica por qué están a la baja los niveles de satisfacción. Una razón puede ser que muchas empresas están reduciendo su tamaño en busca de elevar su productividad, lo que impone a los trabajadores que permanecen cargas de trabajo mayores. Los recortes también bajan la moral de los que sobreviven al despido. ¿Por qué? Porque no sólo tienen que hacer el trabajo de los que se fueron, sino también los extrañan y se preguntan si ellos serán los siguientes despedidos. Un sondeo reciente sugiere que sólo uno de cada cuatro empleados cree que su organización es leal con ellos, por lo que no debería sorprender que las actitudes en el trabajo se degraden.

Fuente: Basado en K. Gurchiek, "Show Workers Their Value, Study Says", *HR* Magazine, octubre de 2006, p. 40. "U.S. Job Satisfaction Declines", *USA Today*, 9 de abril de 2007, p. 1B; S. Moore, L. Grunberg y E. Greenberg, "The Effects of Similar and Dissimilar Layoff Experiences on Work and Well-Being Outcomes", *Journal of OccupationalHealth Psychology*, julio de 2004, pp. 247-257.

todo. Si alguien le dice que ama a su empresa, no significará mucho si esa persona es positiva acerca de todo lo que hay en su vida. O bien la superposición significa que algunas organizaciones son mejores lugares que otros para trabajar. Esto tal vez signifique que si usted, como gerente, conoce el nivel de satisfacción en el trabajo de alguien, sabe el máximo de lo necesario para saber como ve a la organización dicha persona.

Las actividades adicionales están diseñadas para cambiar actitudes que incluyen que la gente haga trabajo voluntario para su comunidad o preste servicio social para encontrarse cara a cara con individuos o grupos con antecedentes diversos, y también hacen ejercicios que hacen sentir a los participantes como si pertenecieran a un grupo diferente. Por ejemplo, cuando realizan el ejercicio llamado *Ojos azules–Ojos cafés*, se ven segregados y estereotipados de acuerdo con el color de sus ojos, se dan cuenta de lo que significa ser juzgado por algo sobre lo que no tienen control. Las evidencias sugieren que este ejercicio disminuye las actitudes negativas hacia los individuos que son diferentes de los participantes.[31]

Satisfacción en el trabajo

4 *Definir* satisfacción en el trabajo *y demostrar cómo puede medirse.*

Ya se ha estudiado algo acerca de la satisfacción en el trabajo. Ahora se desglosará el concepto con más cuidado. ¿Cómo se mide la satisfacción en el trabajo? ¿Qué tan satisfechos se encuentran los empleados con sus trabajos? ¿Qué es lo que ocasiona que un trabajador tenga un alto nivel de satisfacción en el trabajo? ¿Cómo afectan a una organización los empleados satisfechos y los insatisfechos?

Medición de la satisfacción en el trabajo

Habíamos definido la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia.[32] Pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo

que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo.[33] Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo. Entonces, ¿cómo se mide el concepto?

Los dos enfoques que se utilizan con más frecuencia son una calificación global única, y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo. El método de la calificación global única no es nada más que pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente: "Si considera todo lo que involucra, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?". Luego, quienes responden lo hacen encerrando en un círculo un número entre 1 y 5 que corresponde a respuestas que van de "muy satisfecho" a "muy insatisfecho". El otro enfoque –la suma de facetas del trabajo– es más sofisticado. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.[34] Quienes responden la encuesta califican estos factores con una escala estandarizada y luego los investigadores los suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo.

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción en el empleo. Sin embargo, las investigaciones no dan apoyo a esa suposición intuitiva.[35] Ésta es una de las situaciones raras en que la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad. Las comparaciones de calificaciones globales de una pregunta con el método más largo de la suma de factores del empleo, indican que el primero es en esencia tan válido como el segundo. La mejor explicación para este hecho es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que la pregunta única capta su esencia. Otra explicación es que algunas facetas importantes quedan fuera de la suma que se hace. Ambos métodos son útiles. Por ejemplo, el método de la calificación global única no consume mucho tiempo, lo que libera a los gerentes para que enfrenten otros asuntos y problemas del lugar de trabajo. Y la suma de las facetas del trabajo les dice dónde existen problemas, lo que hace más fácil que aborden a los empleados descontentos y resuelvan los problemas con más rapidez y precisión.

¿Qué tan satisfechas se encuentran las personas en sus trabajos?

¿Está satisfecha la mayoría de la gente con su trabajo? En Estados Unidos y la mayor parte de países desarrollados, la respuesta parece ser un "sí" calificado. Estudios independientes efectuados entre los trabajadores estadounidenses durante los últimos 30 años indican, por lo general, que la mayoría de trabajadores están más satisfechos que insatisfechos con sus empleos.[36] Sin embargo, deben mencionarse dos salvedades. En primer lugar, como ya se dijo, los niveles de satisfacción en Estados Unidos parecen ir en disminución.

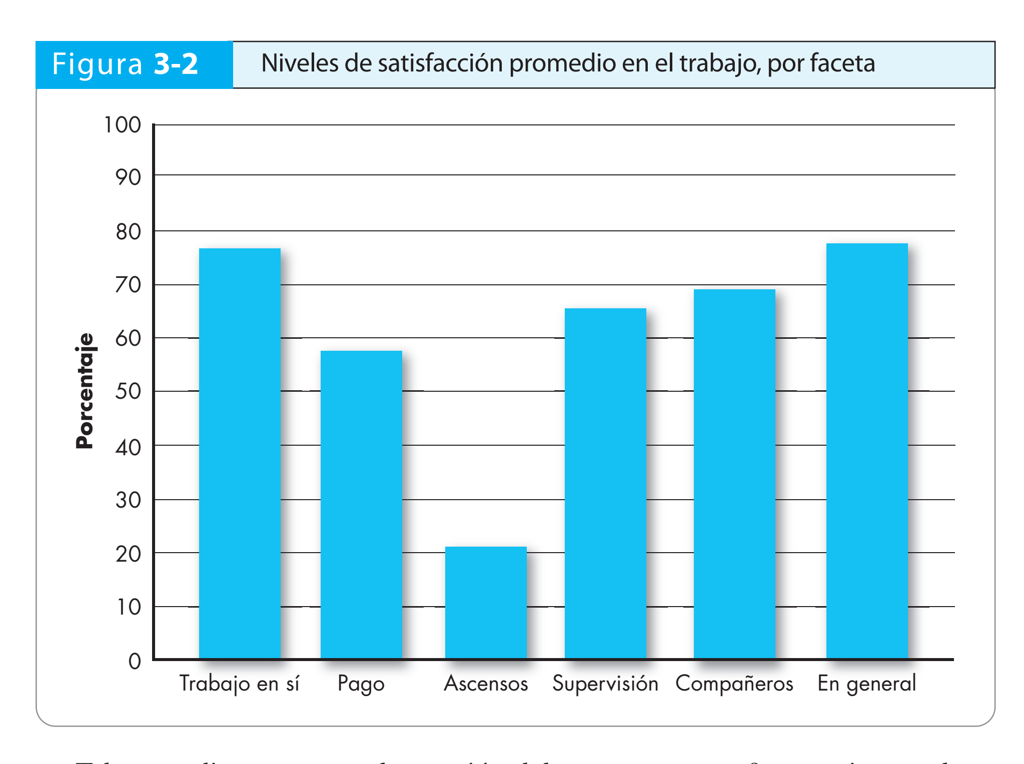
En segundo lugar, las investigaciones muestran que los niveles de satisfacción varían mucho en función de la faceta del trabajo de cuya satisfacción se hable. Como se aprecia en la figura 3-2, en promedio, las personas están satisfechas con sus empleos tomados en general, con su trabajo en sí, y con sus supervisores y compañeros. Sin embargo, tienden a estar menos satisfechos con su pago y oportunidades de ascender. No está claro porqué a los individuos les desagradan su salario y posibilidades de obtener ascensos más que otros aspectos de sus trabajos.[37]

¿A qué se debe la satisfacción en el trabajo?

5 *Resumir las causas principales de la satisfacción en el trabajo.*

Piense en el mejor trabajo que haya tenido. ¿Por qué lo era? Es muy probable que le gustara el trabajo que hacía. En realidad, de las facetas principales de satisfacción en el empleo (trabajo en sí, pago, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros), disfrutar el trabajo en sí casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general. Resulta interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfagan a la mayoría de trabajadores.[38] En otras palabras, la mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

Figura 3-2 Niveles de satisfacción promedio en el trabajo, por faceta



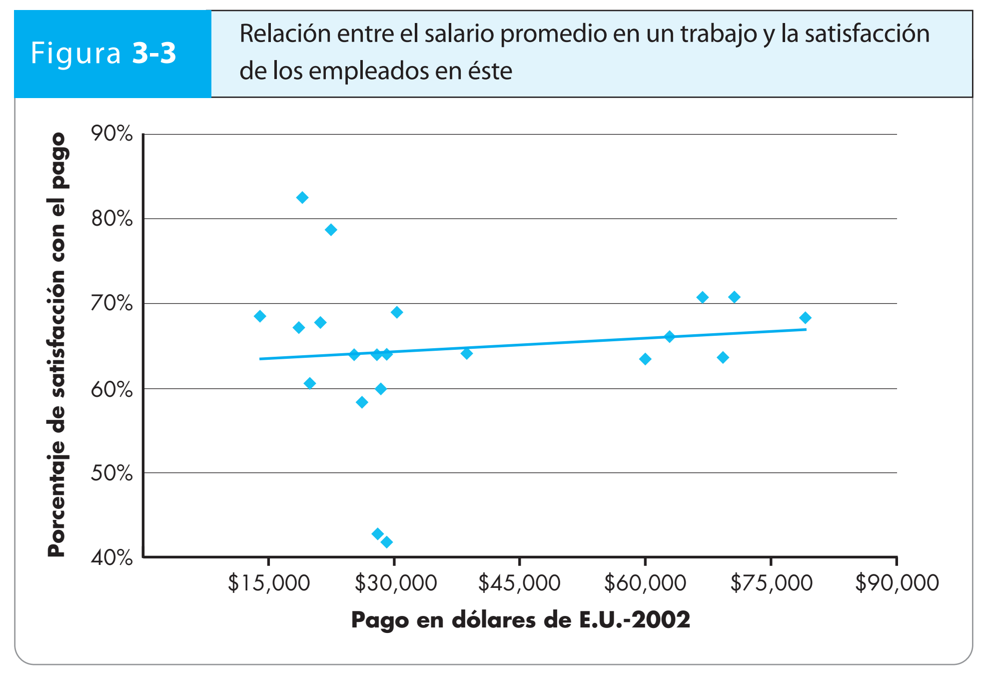
Tal vez se dio cuenta que la cuestión del pago surge con frecuencia cuando se habla de la satisfacción en el trabajo. Este tema se estudiará con más profundidad enseguida. Hay una relación interesante entre el salario y la satisfacción en el trabajo. Para las personas pobres (las que viven por debajo del umbral de la pobreza) o que viven en países pobres, el pago se correlaciona con la satisfacción en el empleo y con la felicidad en general. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable (en Estados Unidos eso ocurre cuando se perciben alrededor de $40 000 anuales, en función de la región y del tamaño de la familia), la relación desaparece virtualmente. En otras palabras, quienes ganan $80 000 no están, en promedio, más felices con sus trabajos que los que obtienen $40 000. Vea la figura 3-3. Ésta muestra la relación entre el pago promedio por un trabajo y el nivel promedio de satisfacción con éste. Como se observa, no hay mucha relación entre estos factores. Los trabajos bien pagados tienen niveles promedio de satisfacción no más altos que en los que se paga mucho menos. Para ilustrar más este punto, un investigador incluso encontró que no había diferencias significativas cuando comparó la felicidad general de las personas más ricas de la lista Forbes 400 con la de los arrieros Masai de África del este.[39] Como se vio en el ejemplo de Google al principio del capítulo, las buenas prestaciones parecen satisfacer a los trabajadores, pero los salarios altos parecen satisfacerlos mucho menos.

El dinero sí motiva a las personas, como se verá en el capítulo 6; pero lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace felices. Una encuesta reciente efectuada por UCLA y el Consejo Americano para la Educación reveló que los nuevos empleados colocaban a “estar bien en las finanzas” en primer lugar de una lista de 19 metas, por arriba de temas como ayudar a otros, construir una familia o triunfar en una carrera académica. Quizá su meta no sea ser feliz. Pero si lo es, el dinero no hará demasiado para que la consiga.[40]

La satisfacción en el trabajo no sólo consiste en las condiciones en que se desenvuelve. La personalidad también juega un rol. A las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo. Las investigaciones

Autoevaluaciones fundamentales
Conclusiones más importantes que los individuos tienen sobre sus aptitudes, competencia y utilidad como personas.

Figura 3-3 Relación entre el salario promedio en un trabajo y la satisfacción de los empleados en éste



Fuente: T. A. Judge, R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw y B. L. Rich, "Can Happiness Be 'Earned'? The Relationship between Pay and Job Satisfaction"*, documento de trabajo, University of Florida, 2005.

revelan que los individuos que tienen **autoevaluaciones fundamentales** positivas –aquellos que creen en su utilidad interna y capacidad básica– están más satisfechos con su trabajo que quienes las tienen negativas. No sólo ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los trabajos desafiantes. Aquellas personas con autoevaluaciones fundamentales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrenten dificultades. Entonces, es más fácil que se estanquen en empleos aburridos y repetitivos que quienes tienen autoevaluaciones fundamentales positivas.[41]

¿MITO o CIENCIA? *"Los trabajadores felices son productivos"*

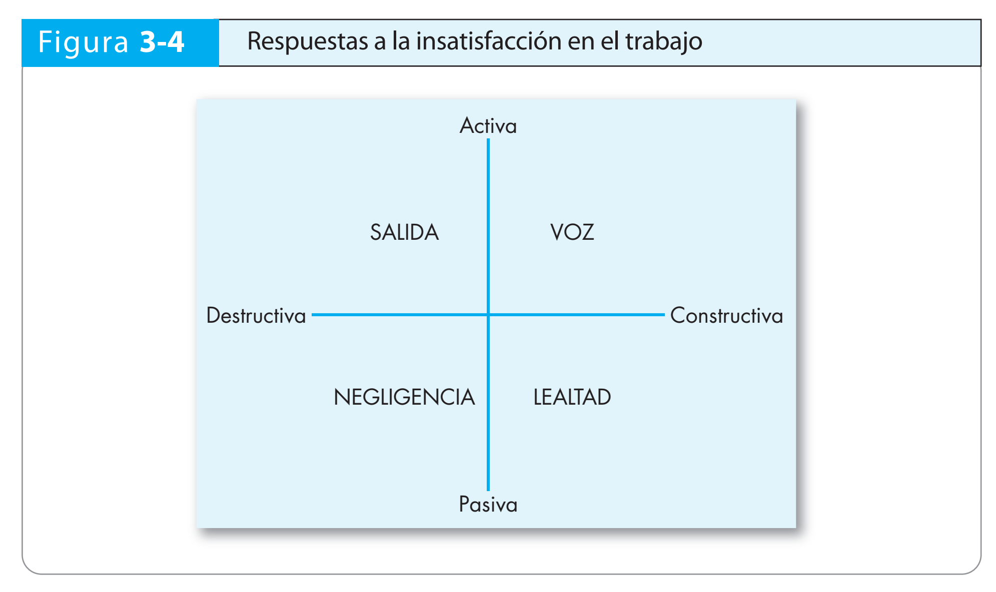
Este enunciado por lo general es verdadero. La idea de que "los trabajadores felices son productivos" surgió en las décadas de 1930 y 1940, en mucho como resultado de los descubrimientos realizados por los estudios de Hawthorne en Western Electric. Basados en sus conclusiones, los gerentes se dedicaron a trabajar para hacer más felices a sus empleados por medio de centrarse en las condiciones y el ambiente de trabajo. Después, en la década de 1980, una revisión influyente de dicha investigación sugirió que la relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo no era particularmente intensa. Los autores de la revisión incluso llegaron tan lejos como calificar a la relación como "ilusoria".[42]

En tiempos más recientes, el análisis de más de 300 estudios corrigió algunos errores de aquella primera revisión. Se estimó que la correlación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo era moderadamente intensa. Esta conclusión también parece ser generalizable a contextos internacionales. La correlación es mayor para trabajos complejos que dan a los empleados más discrecionalidad para actuar basados en sus actitudes.[43]

Es importante reconocer que la causalidad inversa puede ser cierta –que es probable que los trabajadores productivos sean felices o que la productividad lleve a la satisfacción.[44] En otras palabras, si usted hace un buen trabajo se siente intrínsecamente bien respecto de éste. Además, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento que obtiene, su nivel salarial y la probabilidad de ascender. A su vez, estas recompensas incrementan su nivel de satisfacción con el trabajo.

Quizá sea el caso que ambos argumentos sean verdaderos: Que para ciertas personas la satisfacción conduzca a niveles altos de desempeño, y para otras sea su buen desempeño el que genera que estén satisfechas. ■

Figura 3-4 Respuestas a la insatisfacción en el trabajo



Fuente: Reimpreso con autorización de *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 15, no. 1, p. 83. © V. H. Winston & Sons, Inc., 360 South Beach Boulevard, Palm Beach, FL 33480. Todos los derechos reservados.

El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

6 *Identificar las cuatro respuestas de insatisfacción del empleado.*

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida-voz-lealtad-negligencia– es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La figura 3-4 ilustra la estructura de estas cuatro respuestas, que difieren una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas se definen como sigue:[45]

- **Salida:** Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz:** Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad.** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- **Negligencia:** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño —productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

salida *Insatisfacción expresada con un comportamiento dirigido a salir de la organización.*

voz *Insatisfacción expresada a través de intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.*

lealtad *Insatisfacción expresada por la espera pasiva de las condiciones para mejorar.*

negligencia *Insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren.*

Nos ayuda a entender situaciones como las que en ocasiones ocurren entre los trabajadores sindicalizados, para quienes la baja satisfacción en el trabajo confluye con la baja rotación.[46] Los miembros de los sindicatos expresan con frecuencia su insatisfacción a través de procedimientos de huelga o en las negociaciones de contratación formales. Estos mecanismos de voz permiten que los trabajadores continúen en sus puestos al tiempo que se convencen a sí mismos de que actúan para mejorar la situación.

Si bien esta estructura es útil para presentar las consecuencias posibles de la insatisfacción en el trabajo, resulta demasiado general. A continuación se estudian los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo.

Satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste Como se concluye en el recuadro de ¿Mito o Ciencia?, es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la causalidad que opera. Sin embargo, algunos investigadores solían creer que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste era un mito de la administración. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es muy intensa.[47] Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño.[48] Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.

La satisfacción en el trabajo y el COSR Parece lógico aceptar que la satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo para el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR) de los empleados.[49] Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En consistencia con esta concepción, las evidencias sugieren que la satisfacción en el trabajo tiene una correlación moderada con el COSR, de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel.[50] Sin embargo, evidencias más recientes sugieren que la satisfacción influye en el COSR pero a través de la percepción de justicia.



Un aspecto de primera importancia para la Oficina para el Desarrollo de la Diversidad de Nissan Motor Company en Japón, es ayudar a sus empleadas a desarrollar sus carreras. Nissan ofrece a las mujeres, como las trabajadoras de la línea de montaje que se aprecian en la fotografía, servicios de asesoría personal sobre su carrera y programas de capacitación para desarrollar las aptitudes pertinentes. Las mujeres también pueden visitar la intranet corporativa de Nissan para leer entrevistas con "modelos" de mujeres que han hecho contribuciones sustanciales a la compañía. Nissan piensa que la contratación de más mujeres y el apoyo que reciban en sus carreras contribuirá a hacer a la empresa más competitiva.

¿Por qué los empleados más satisfechos contribuyen más al COSR? Las investigaciones indican que las percepciones de justicia explican la relación, al menos en parte.[51] ¿Qué significa esto? Básicamente, la satisfacción en el trabajo procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos.[52] Si usted no siente que su supervisor, los procedimientos de la organización o las políticas de pago sean justas, lo más probable es que su satisfacción disminuya en forma significativa. Sin embargo, cuando los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justos, se genera confianza. Y cuando se confía en el empleador se está más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formales del trabajo.

Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente Como se dijo en el capítulo 1, es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como la administración de las organizaciones de servicios debe preocuparse por satisfacer a éstos, es razonable preguntar si la satisfacción de los empleados se relaciona en forma positiva con la de los clientes. Para los trabajadores que están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es "sí".

Las evidencias indican que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.[53] ¿Por qué? En las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados de la línea frontal los tratan. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la lealtad de la clientela. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandantes, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo.[54]

Algunas compañías guían su actuación con base en estas evidencias. Negocios orientados al servicio tales como FedEx, Southwest Airlines, Four Seasons Hotels, American Express y Office Depot, están obsesionados con satisfacer a sus clientes. Para lograrlo, también se enfocan en fomentar la satisfacción de sus empleados, con el reconocimiento de que ésta encontrará el camino para contribuir con la meta de lograr clientes satisfechos. Estas empresas buscan contratar empleados optimistas y amistosos, los capacitan acerca de la importancia que tiene el servicio al cliente, re-



Las organizaciones de servicio saben que los clientes satisfechos y leales dependen del modo en que los empleados de la línea del frente se relacionen con aquellos. Singapore Airlines se ha labrado una reputación entre los viajeros de todo el mundo por el servicio extraordinario que da a sus clientes. La filosofía de la aerolínea, "la gente es primero", se aplica tanto a los empleados como a los clientes. Al reclutar sobrecargos, la aerolínea selecciona a personas cálidas, hospitalarias y a las que hace felices el hecho de atender a otros. Por medio de la capacitación exhaustiva, Singapore moldea a las aspirantes para que se centren en la satisfacción total de los clientes.

compensan el servicio adecuado, proporcionan climas laborales positivos y dan seguimiento regular a la satisfacción de sus trabajadores por medio de encuestas de actitud.

La satisfacción en el trabajo y el ausentismo Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil.[55] Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, hay otros factores que afectan la relación y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, las organizaciones que tienen prestaciones que dan con facilidad incapacidades por enfermedad, animan a todos sus empleados –inclusive aquellos que estén muy satisfechos– a tomarse días libres. Si se supone que se dispone de una cantidad razonable de intereses variados, su trabajo será satisfactorio, y a pesar de eso faltan al trabajo para disfrutar de un fin de semana de 3 días o broncearse durante un verano cálido, ya que esos días se disfrutan sin ninguna penalización.

Una ilustración excelente de la forma en que la satisfacción lleva directamente a la asistencia al trabajo, si el efecto de otros factores es mínimo, es el estudio efectuado en Sears Roebuck.[56] Se disponía de datos sobre la satisfacción de empleados de las oficinas centrales de Sears en Chicago y Nueva York. Además, es importante mencionar que la política de la empresa era no permitir que los empleados se ausentaran por razones evitables sin que sufrieran un castigo. Una tormenta de nieve inusitada, por ocurrir el 2 de abril en Chicago, generó la oportunidad de comparar la asistencia a las oficinas en dicha ciudad con la asistencia en la ciudad de Nueva York, donde el clima fue muy agradable. La dimensión interesante en este estudio es que la tormenta de nieve dio a los trabajadores de la ciudad de Chicago una excusa natural para no ir a trabajar. La tormenta desquició el sistema de transporte de la ciudad y las personas sabían que podrían faltar a trabajar ese día sin que los castigaran. Este experimento natural permitió comparar la asistencia de los empleados satisfechos e insatisfechos de las dos ciudades: una donde se esperaba que fueran a laborar (con las presiones normales que experimenta la asistencia); y otra donde eran libres de elegir si presentarse o no, sin que implicara un castigo. Si la satisfacción conduce a la asistencia, en ausencia de factores externos, los empleados más satisfechos deberían de haber ido a trabajar en Chicago, mientras que los insatisfechos se habrían quedado en casa. El estudio reveló que para ese 2 de abril en particular las tasas de ausentismo en Nueva York fueron tan altas para los grupos de trabajadores satisfechos como para los insatisfechos. Pero en Chicago, los empleados con niveles altos de satisfacción tuvieron una asistencia mucho mayor que los poco satisfechos. Estos descubrimientos son exactamente los que se hubieran esperado si la satisfacción se correlacionara de modo negativo con el ausentismo.

La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo.[57] Sin embargo, otra vez hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente.[58]

La evidencia indica que un moderador importante de la relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño del empleado.[59] En específico, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior, ¿por qué? Es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Les dan aumentos de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender, etcétera. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien. Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen con la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.

La satisfacción en el empleo y la desviación en el sitio de trabajo La insatisfacción en el trabajo predice muchos comportamientos específicos, inclusive intentos de

sindicalización, abuso en el consumo de sustancias, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio que llamaremos *comportamiento desviado* en el lugar de trabajo (o *apatía de los empleados*).[60] La clave es que si a los trabajadores no les gusta su ambiente de trabajo, responderán de algún modo, y no siempre es fácil predecir con exactitud *cómo* lo harán. La respuesta de uno tal vez sea renunciar, mientas que la de otro será perder el tiempo navegando en Internet, tomar insumos del trabajo para llevarlos a casa y usarlos para fines personales, etc. En pocas palabras, las evidencias indican que los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo "la van pasando" de diversas maneras; y como los empleados son muy creativos para hacerlo, controlar cierto comportamiento, como tener una política de control de asistencia, deja la causa raíz inalterada. Si los empleadores desean controlar las consecuencias indeseables de la insatisfacción en el trabajo, harán mejor si atacan la fuente del problema –la insatisfacción– en lugar de tratar de controlar las distintas respuestas.

Es frecuente que los gerentes "no entiendan" Dada la evidencia que acabamos de estudiar, no ha de sorprender que la satisfacción en el trabajo afecte el renglón de las utilidades. Un estudio realizado por una empresa de consultoría clasificó a organizaciones grandes como de moral alta (en las que más del 70 por ciento de empleados expresaba tener satisfacción general con su trabajo) y de moral media o baja (menos del 70 por ciento). Los precios de las acciones de las compañías del grupo de moral alta crecieron 19.4 por ciento, en comparación con el 10 por ciento para las del grupo de moral media o baja. A pesar de estos resultados, a muchos gerentes no les preocupa la satisfacción que tengan en su empleo los trabajadores. Otros más sobreestiman el grado en que estos están satisfechos, por lo que piensan que no hay problema cuando en realidad sí lo hay. Un estudio de 262 grandes empleadores reveló que 86 por ciento de los altos directivos pensaban que su organización trataba bien a sus empleados, pero sólo 55 por ciento de estos estaba de acuerdo en ello. Otro estudio descubrió que 55 por ciento de los gerentes creía que la moral era buena en su empresa, en comparación con el 38 por ciento de trabajadores que lo percibía así.[61] En primer lugar, los gerentes necesitan atender la satisfacción en el trabajo y luego medirla, en vez de suponer que todo va bien.

Implicaciones globales

¿La satisfacción en el trabajo es un concepto estadounidense?

7 *Mostrar si la satisfacción en el trabajo es un concepto relevante en países distintos de Estados Unidos.*

La mayor parte de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo han sido realizadas en Estados Unidos. Por ello es válida la pregunta de si este es un concepto estadounidense. Las evidencias sugieren con fuerza que éste *no* es el caso; las personas en otras culturas forman juicios sobre la satisfacción en el trabajo. Además, parece que entre las distintas culturas hay factores similares que provocan y surgen de dicha satisfacción. Por ejemplo, ya se dijo que el salario tiene una relación positiva pero relativamente débil en lo que se refiere a la satisfacción. Dicha relación parece ocurrir en otras naciones industrializadas, como ocurre en Estados Unidos.

¿Los empleados en las culturas occidentales están más satisfechos con sus trabajos?

Aunque la satisfacción en el trabajo parece ser un concepto relevante entre las culturas, no significa que no haya diferencias culturales al respecto. La evidencia sugiere que los trabajadores en las culturas occidentales tienen niveles más elevados de satisfacción con su empleo que los de las culturas orientales.[62] En la figura 3-5 se muestran los resultados de un estudio global de dichos niveles en 15 países (el estudio incluyó 23 naciones, pero para fines de presentación sólo se reportan los resultados de los 15 más grandes). Como se observa en la figura, los niveles más altos de satisfacción parecen ocurrir en Estados Unidos y Europa Occidental. ¿Se debe a que los

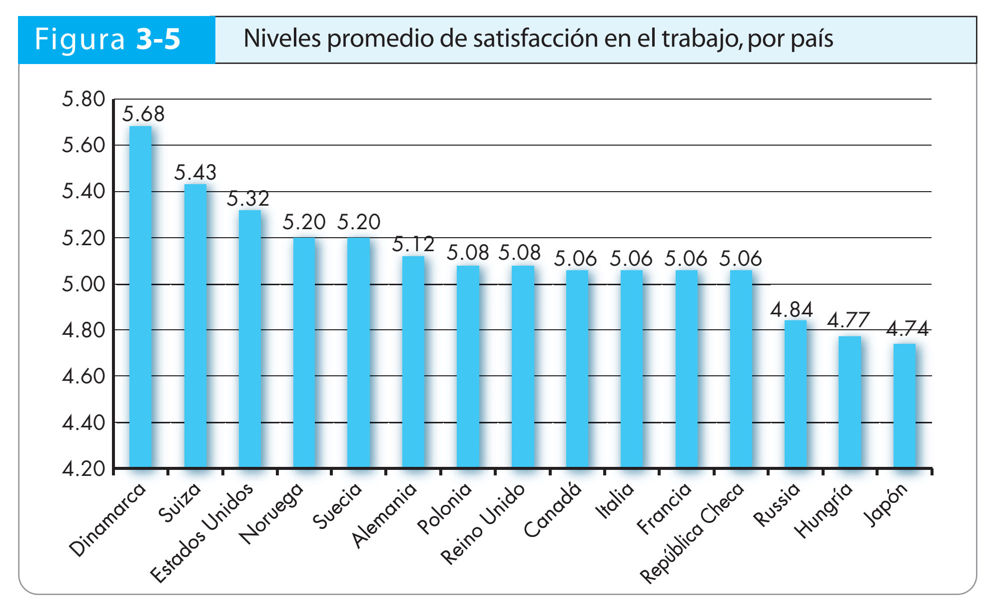


Figura 3-5 Niveles promedio de satisfacción en el trabajo, por país

Fuente: M. Benz y B. S. Frey, "The Value of Autonomy: Evidence from the Self-Employed in 23 Countries", documento de trabajo 173, Instituto para la Investigación Empírica en Economía, Universidad de Zurich, noviembre de 2003 (http://ssrn.com/abstract=475140).

Nota: Las calificaciones representan niveles de satisfacción promedio en cada país, con una escala de 1 = muy insatisfecho a 10 = muy satisfecho.

empleados en estas culturas tienen mejores empleos? ¿O simplemente a que son más positivos (y menos autocríticos)? Aunque es probable que los dos factores jueguen un papel, las evidencias sugieren que las personas en las culturas orientales valoran más las emociones negativas que los individuos en occidente, mientras que estos tienden a hacer énfasis en las emociones positivas y la felicidad individual.[63] Ese puede ser el porqué es más probable que los trabajadores de las culturas occidentales, como las de Estados Unidos o Escandinavia, tengan niveles más altos de satisfacción.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo. Dado que los gerentes quieren mantener un número pequeño de renuncias y ausencias –en especial de los empleados más productivos– querrán hacer cosas que generen actitudes de trabajo positivas. Como se afirma en un estudio: "Uno de los elementos más útiles de información que una empresa pueda tener acerca de sus empleados es una medición excelente de la actitud general hacia el trabajo".[64]

Lo más importante que los gerentes pueden hacer para elevar la satisfacción de los empleados es centrarse en las partes intrínsecas del trabajo, como hacer de éste algo que desafíe la creatividad y sea interesante. Aunque los empleos de bajos salarios no atraerán empleados de alta calidad a la organización, ni conservarán a los de alto desempeño, los gerentes deben darse cuenta de que el pago elevado por sí solo no crea un ambiente de trabajo satisfactorio. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización.

Punto / Contrapunto

LOS GERENTES PUEDEN CREAR EMPLEADOS SATISFECHOS

Un repaso de las evidencias identificó cuatro factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los empleados con su trabajo: labor que plantee retos mentales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y compañeros colaboradores.[65] Lo importante es que cada uno de estos factores está controlado por la administración.

Labor que plantee retos mentales. Por lo general, las personas prefieren empleos que les den oportunidades de usar sus habilidades y aptitudes y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan. Estas características son las que constituyen un trabajo que plantea retos mentales.

Recompensas equitativas. Los empleados quieren sistemas de pago que perciban como justos, no ambiguos y que cumplan sus expectativas. Cuando el pago se ve como algo justo, con base en las demandas del puesto, el nivel de aptitud individual y dentro de los estándares de pago de la comunidad, es probable que surja la satisfacción.

Condiciones apropiadas de trabajo. A los empleados les interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además, la mayor parte de empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y modernas, y con herramientas y equipos adecuados.

Compañeros colaboradores. Las personas obtienen más de su trabajo que sólo dinero o logros tangibles. Para la mayor parte de empleados, el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social. De ahí que no sorprenda que tener compañeros amistosos y colaboradores lleve a un incremento de la satisfacción en el trabajo. El comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de la satisfacción. Los estudios dicen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos.

El concepto de que los gerentes y las organizaciones pueden controlar el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo tiene un atractivo inherente. Se ajusta bien al punto de vista de que los gerentes influyen de manera directa en los procesos y resultados organizacionales. Desafortunadamente, hay cada vez más evidencias que contradicen la suposición de que la gerencia controla los factores que influyen en la satisfacción de los empleados con su trabajo. Los hallazgos más recientes indican que ésta se encuentra determinada en gran parte por factores genéticos.[66]

Si una persona es feliz o no, en esencia lo determina su estructura genética. Se ha descubierto que de 50 a 80 por ciento, aproximadamente, de las diferencias de los individuos en cuanto a felicidad o bienestar subjetivo, es atribuible a sus genes. Por ejemplo, los gemelos idénticos tienden a tener carreras muy similares, tienen niveles parecidos de satisfacción en sus trabajos y cambian de empleo con tasas semejantes.

El análisis de los datos de satisfacción para una muestra selecta de personas durante un periodo de 50 años, demostró que los resultados individuales eran estables de manera consistente con el tiempo, aun cuando esas personas cambiaban de empleadores y ocupaciones. Ésta y otras investigaciones sugieren que la disposición de un individuo hacia la vida –positiva o negativa– está establecida por su estructura genética, persiste en el tiempo y se refleja en la disposición hacia el trabajo.

Dados estos descubrimientos, es probable que sea poco lo que los gerentes puedan hacer para influir en la satisfacción de los empleados. A pesar del hecho de que ellos y sus organizaciones van a tratan con ahínco de mejorar dicha satisfacción con acciones tales como manipular las características del trabajo, las condiciones de éste y sus recompensas, la gente inevitablemente volverá a su "nivel fijo". Un bono quizá incremente en forma temporal la satisfacción de un trabajador con predisposición negativa, pero no es probable que la sostenga. Tarde o temprano surgirán nuevas áreas de falla en su trabajo.

El único lugar en que los gerentes tendrán una influencia significativa será en el control del proceso de selección. Si desean trabajadores satisfechos, necesitan asegurarse de que el reclutamiento detecte a la gente negativa que obtiene poca satisfacción de su empleo sin que importen las condiciones de éste.

Preguntas de repaso

1 ¿Cuáles son los componentes principales de las actitudes? ¿Se relacionan entre sí o no?

2 ¿El comportamiento siempre surge de las actitudes? ¿Por qué? Analice los factores que afectan al hecho de si el comportamiento surge de las actitudes.

3 ¿Cuáles son las principales actitudes en el trabajo? ¿En qué se parecen estas? ¿Qué es lo único de cada una?

4 ¿Cómo se mide la satisfacción en el trabajo?

5 ¿Qué es lo que ocasiona la satisfacción en el trabajo? Para la mayoría de las personas, ¿qué es más importante, el salario o el trabajo en sí mismo?

6 ¿Cuáles son los eventos que reciben influencia de la satisfacción en el trabajo? ¿Qué implicaciones tiene esto para la administración?

7 ¿La satisfacción en el trabajo es un concepto exclusivo de Estados Unidos? ¿Parece variar entre un país y otro?

Ejercicio vivencial

¿CUÁLES FACTORES SON LOS MÁS IMPORTANTES PARA LA SATISFACCIÓN DE USTED CON SU TRABAJO?

Es probable que la mayoría de nosotros quiera un trabajo que pensamos nos va a satisfacer. Pero como ningún trabajo es perfecto, con frecuencia tenemos que negociar con los atributos del empleo. Alguno tal vez esté bien pagado pero haya pocas oportunidades para el progreso o el desarrollo de aptitudes. Otro quizá ofrezca una actividad que disfrutemos pero tenga pocas prestaciones. La siguiente es la lista de 21 factores o atributos del empleo:

- Autonomía e independencia
- Prestaciones
- Oportunidades de avance en la carrera
- Oportunidades de desarrollo de la carrera
- Compensación / pago
- Comunicación entre los empleados y la administración
- Contribución del trabajo a las metas de negocios de la organización
- Sensación de seguridad en el ambiente de trabajo
- Flexibilidad para balancear la vida y los asuntos laborales
- Seguridad en el empleo
- Capacitación específica para el trabajo
- Reconocimiento de la administración al desempeño del empleado en el puesto
- Significancia del trabajo
- Formación de redes
- Oportunidades para usar las aptitudes / habilidades
- Compromiso de la organización con el desarrollo profesional
- Cultura corporativa
- Relación con los compañeros
- Relación con el supervisor inmediato
- El trabajo en sí mismo
- La variedad de trabajo

En una hoja de papel ordene estos factores en forma decreciente de modo que el número 1 corresponda al factor más importante para la satisfacción de usted, el número 2 sea el segundo en importancia, y así sucesivamente.

Ahora formen equipos de 3 a 4 personas para hacer lo siguiente:

1. Designen a un vocero que tomará notas e informará las respuestas de las preguntas siguientes, en representación del equipo y ante todo el grupo.
2. Con el promedio de todos los miembros del equipo, generen una lista de los cinco factores principales del trabajo.
3. ¿La mayoría de los integrantes del equipo parece valorar los mismos factores? ¿Por qué?
4. Su profesor dará los resultados de un estudio con una muestra aleatoria de 600 empleados realizado por la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos (SHRM). ¿Cómo se comparan los resultados de su equipo con los que obtuvo la SHRM?
5. En el capítulo se afirma que el pago no se correlaciona tan bien con la satisfacción en el trabajo, pero en la encuesta de SHRM las personas afirman que es relativamente importante. ¿Su equipo puede sugerir alguna razón para la discrepancia aparente?
6. Ahora examine de nuevo la lista y diga si concuerda con la de todo el grupo y con el estudio de SHRM.

Dilema ético

¿LOS ESTADOUNIDENSES TRABAJAN EN EXCESO?

Los europeos están orgullosos de su calidad de vida, y con razón. En un análisis reciente a nivel mundial de la calidad de vida, Estados Unidos quedó en el lugar número 13. Las 12 naciones que lo superaron pertenecían todas a Europa. Los factores que se consideraron para el análisis fueron el bienestar material, salud, estabilidad política, tasas de divorcio, seguridad en el empleo, libertad política e igualdad de género, entre otros factores.

Muchos europeos darían el crédito por su calidad de vida al cuidado gratuito de la salud que existe en sus naciones, prestaciones más generosas por desempleo, y el mayor énfasis en el descanso en vez de en el trabajo. Considere que en la mayoría de naciones europeas es obligatorio tener un horario limitado de trabajo semanal y conceder un mes o más de vacaciones, pero los estadounidenses se encuentran entre los que tienen menos tiempo de vacaciones y la semana laboral promedio más larga del mundo. Juliet Schor, economista de Harvard que ha escrito al respecto, afirma que Estados Unidos "es la nación del mundo más destacada por tener personas adictas al trabajo", y que los trabajadores de ese país están atrapados en una "jaula para ardillas" por el exceso de trabajo. Algunos estudiosos plantean que el tiempo de descanso obligatorio forzaría a las compañías a competir en su industria a través de elevar la productividad y la calidad del producto, en lugar de exigir a los trabajadores que trabajen más horas.

Muchos países europeos también ponen límite a las horas que las empresas pueden exigir que sus empleados trabajen. Francia, Alemania y otras naciones restringen la semana laboral a 35 horas. Hace poco, después de un debate intenso, el parlamento francés votó por eliminar la ley que fijaba la duración máxima de la semana de trabajo en 35 horas. La justificación fue que reglas más flexibles harían que las compañías francesas compitieran con mayor eficacia, de modo que, si los negocios lo requerían, pagarían a los empleados más horas de trabajo. Los opositores de la nueva ley argumentaban que la decisión de cuánto tiempo trabajar debía quedar en manos del individuo, y que sería inevitable que la calidad de vida se deteriorara y se diera a los empleadores el poder de explotar a los trabajadores. El líder de un sindicato expresó lo siguiente: "Dicen que será el trabajador quien decida cuánto tiempo laborar, pero es mentira porque siempre es la empresa la que decide".

Preguntas

1. ¿Por qué piensa que la calidad de vida es más baja en Estados Unidos en comparación con muchas naciones europeas? ¿Supone que la calidad de vida de los estadounidenses aumentaría si el gobierno estableciera un número mínimo de días de vacaciones o limitara las horas de la semana laboral?
2. ¿Piensa que el parlamento francés estuvo en lo correcto al eliminar el límite de 35 horas para la semana laboral? ¿Piensa que la calidad de vida de los franceses se deteriorará? ¿Por qué sí o no?
3. ¿Cree que las empresas tienen la obligación de velar por la calidad de vida de sus empleados? ¿Eso se traduciría en la protección de los trabajadores contra el exceso de trabajo?
4. El hecho de que la tasa de desempleo en Europa sea aproximadamente lo doble que la de Estados Unidos, y que el producto interno bruto (PIB) de Europa sea alrededor de la mitad del de aquel país, ¿Hace alguna diferencia?

Fuentes: Juliet Schor, *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure* (Nueva York: Basic Books, 1992). C. S. Smith, "Effort to Extend Workweek Advances in France", *New York Times*, 10 de febrero de 2005, p. A9; "The Economist Intelligence Unit's Quality-of-Life Index", *The Economist*, 2005 (http://www.economist.com/media/pdf/QUALITY_OF _LIFE.pdf); E. Olsen, "The Vacation Deficit", *Budget Travel*, 29 de octubre de 2004 (http://www.msnbc.msn.com/id/6345416/).

Caso incidental 1

ALBERTSONS TRABAJA EN LAS ACTITUDES DE SUS EMPLEADOS

Albertsons es una compañía enorme de abarrotes y medicinas. Tiene más de 2,400 supermercados, y sus marcas Osco y Savon constituyen la quinta compañía farmacéutica más grande de Estados Unidos. En un año cualquiera, los compradores hacen 1400 millones de viajes a sus tiendas.

Albertsons compite en un negocio rudo. Wal-Mart, en particular, ha estado devorando su participación en el mercado. Con los ingresos sin cambio y las utilidades a la baja, la compañía contrató a Larry Johnston para que enderezara el negocio.

Johnston llegó a Albertsons procedente de General Electric, y fue mientras estaba en esta última empresa que conoció al especialista en capacitación Ed Foreman, quien se ganó su admiración cuando lo contrató para que lo ayudara a resolver un problema serio. Por esa época, Johnston había sido enviado a París para corregir la división Europea de Sistemas Médicos de GE. Esta división fabricaba escáneres CT. Durante la década anterior habían sido contratados cuatro ejecutivos para mejorar la división y tratar de hacerla rentable.

Todos habían fracasado. Johnston respondió al desafío con el inicio de algunos cambios trascendentales: hizo cierto número de adquisiciones, cerró las plantas ineficientes y trasladó fábricas a países de Europa del Este para aprovechar las ventajas de los bajos costos de mano de obra. Después llevó a Ed Foreman para que se hiciera cargo de las tropas. "Una vez que trajimos a Ed", dice Johnston, "la gente comenzó a vivir su vida de manera diferente. Venían a trabajar con resortes bajo las suelas". En tres años, la división tenía utilidades anuales de $100 millones. Johnston da gran parte del crédito de esta transformación a Foreman.

¿Cuál es el secreto de Foreman? Da capacitación en motivación y actitudes. A continuación se describe un ejemplo de su programa principal llamado "Curso para una vida exitosa". Dura tres días y comienza cada mañana a las seis de la mañana. El primer día inicia con una sesión de plática inspiradora seguida de 12 minutos de estiramientos parecidos a los del yoga. Después, los participantes suben una colina, cantando el estribillo: "Yo sé que puedo, yo sé que puedo". A esto sigue un desayuno y después varias conferencias sobre actitud, dieta y ejercicio. Pero el núcleo principal del programa versa sobre la actitud. Foreman dice que: "es la actitud, no la aptitud, lo que determina tu altitud". Otras partes del programa incluyen abrazos entre los miembros del grupo, actividades en equipo y ejercicios de relajamiento y control mental.

Johnston cree mucho en el programa de Foreman. "La actitud positiva es lo único que puede cambiar a un negocio", dice Johnston. Considera al programa de Foreman como un puente crítico que vincula a los empleados con los clientes: "Estamos en el negocio de la conservación y adquisición de clientes". Y afirma que la numerosa concurrencia de compradores a sus tiendas: "proporciona muchas oportunidades de dar servicio al cliente. Hemos llenado de energía a nuestros asociados". Para demostrar que está dispuesto a hacer lo que dice, Johnston dedicó $10 millones a dicha capacitación. Al finales de 2004, habían tomado el curso 10 000 gerentes, que a su vez capacitan a los 190 000 "asociados" de Albertson, con ayuda de videos y libros.

Foreman afirma que su programa funciona. Menciona el éxito en compañías tales Allstate, Milliken & Co., y Abbott Labs. "El objetivo es mejorar el bienestar mental, físico y emocional", dice. "Somos nosotros como individuos quienes determinamos el éxito de nuestras vidas. Los pensamientos positivos crean acciones positivas".

Preguntas

1. Explique la lógica de cómo podría influir de manera positiva el curso de tres días de Foreman en la rentabilidad de Albertsons.
2. Johnston dice que "la actitud positiva es lo único que puede cambiar a un negocio". ¿Qué tan válida y generalizable cree que es esta afirmación?
3. Si usted fuera Johnston, ¿qué haría para evaluar la eficacia de su inversión de $10 millones en el programa de capacitación de Foreman?
4. Si fuera empleado de Albertsons, ¿cómo se sentiría respecto de acudir al curso de Foreman? Explique su posición.

Fuente: Basado en M. Burke, "The Guru in the Vegetable Bin", *Forbes*, 3 de marzo de 2003, pp. 56-58.

Caso incidental 2

HORAS LARGAS, CIENTOS DE CORREOS ELECTRÓNICOS, Y SIN DORMIR: ¿ESTO ES UN TRABAJO SATISFACTORIO?

Aunque la semana laboral de 40 horas actualmente es la excepción más que la regla, algunos individuos llevan las cosas al extremo:

- John Bishop, 31 años de edad, es un empleado en la banca de inversión que trabaja para el equipo de energía global de Citigroup en Nueva York. Hace poco, uno de sus días de trabajo consistió en estar en la oficina para una conferencia telefónica a las 6:00 P.M. Salió de ahí a la 1:30 A.M. y tenía que tomar un avión esa misma mañana para una presentación en Houston a las 9:00 A.M. Después de la presentación, Bishop regresó a Nueva York el mismo día y a las 7:00 P.M. estaba de vuelta en su oficina para trabajar tres horas más. Bishop dice que: "tal vez sea un poco adicto al trabajo, pero si se ve en forma realista, no es tan raro tener una semana de 90 a 100 horas de trabajo".
- Irene Tse, de 34 años, dirige la división de Goldman Sachs para las transacciones con bonos gubernamentales. Durante diez años ha visto fluctuar al mercado de las alturas mayores de todos los tiempos a niveles de recesión. Tales variaciones significan millones de dólares en utilidades o pérdidas. "Hay días en que se gana mucho y otros en que se pierde tanto que quedas atónito por lo que has hecho", dice Tse. También cuenta que no ha dormido la noche completa durante varios años y que es frecuente que despierte varias veces durante la noche para revisar el estado global del mercado. ¿Cuál es su tiempo promedio de trabajo semanal? 80 horas. "Lo he hecho durante 10 años y contaría con los dedos de una mano los días de mi carrera que no he venido a trabajar. Cada día despierto y no puedo esperar para acudir".

- Tony Kurz, 33 años, es director de administración en Capital Alliance Partners, y reúne fondos para hacer inversiones en bienes raíces. Sin embargo, no se trata de propiedades comunes. Es frecuente que viaje a localidades exóticas como Costa Rica y Hawai en busca de prospectos de clientes. Viaja más de 300 000 millas al año, es frecuente que duerma en los aviones y padezca trastornos de horario debido a sus vuelos. Kurz sabe que no es el único que tiene un programa de trabajo febril. Su novia, Avery Baker, viaja alrededor de 400 000 millas anuales en su trabajo como vicepresidenta superior de marketing de Tommy Hilfiger. "No es fácil mantener una relación como ésta", dice Kurz. Pero, ¿les gusta su trabajo a él y ella? Dígalo usted.
- David Clark, 35 años, es vicepresidente de marketing global de MTV. Con frecuencia su trabajo consiste en viajar alrededor del mundo para promover el canal así como para aparecer en la escena musical global. Si no está viajando (lo común es que recorra 200 000 millas al año), un día común consiste en levantarse a las 6:30 A.M. y responder de inmediato varios mensajes que llegaron durante la noche. Después va a la oficina, donde durante el día responderá otros 500 mensajes, aproximadamente, de clientes de todo el mundo. Si tiene suerte logra pasar una hora diaria con su hijo, pero regresa al trabajo y se va a la cama cerca de la media noche. Clark dice que "muchas personas desearían tener este trabajo. Todo el tiempo tocan la puerta. Eso es motivador".

Muchos individuos rechazarían la perspectiva de una semana laboral de 60 horas o más, con viajes constantes y poco tiempo para algo más. Sin embargo, algunas personas se ven estimuladas por carreras como ésas. De acuerdo con la Oficina de estadísticas laborales de Estados Unidos, en 2004 alrededor de 17 por ciento de los gerentes trabajó más de 60 horas a la semana. Pero está claro que las demandas de tales puestos no son para todos. Muchos renuncian, con niveles de rotación de 55 por ciento para los consultores y 30 por ciento para empleados de la banca de inversión, de acuerdo con Vault.com. No obstante, es evidente que dichos trabajos, con frecuencia exigentes en tiempo y generadores de tensión, son satisfactorios para ciertos individuos.

Preguntas

1. ¿Piensa usted que sólo a ciertos individuos les atraen estos tipos de trabajos o son las características de las labores en sí las que son satisfactorias?
2. ¿Cuáles son algunas de las características de estos trabajos que tal vez contribuyan a que se obtengan niveles mayores de satisfacción al realizarlos?
3. Dado que las cuatro personas que acabamos de mencionar tienden a estar satisfechas con sus trabajos, ¿cómo se relacionaría la satisfacción con su desempeño, comportamiento socialmente responsable y rotación?
4. Recuerde la afirmación de David Clark: "Muchas personas desearían tener este trabajo. Todo el tiempo tocan la puerta". La percepción de Clark de tener un trabajo que muchos desean, ¿en qué forma contribuye a su satisfacción en el trabajo?

Fuente: Basado en L. Tischler, "Extreme Jobs (And the People Who Love Them)", *Fast Company*, abril de 2005, pp. 55-60. http://www.glo-jobs.com/article.php?article_no=87.

Notas

1. M. Helft, "Google's Buses Help Its Workers Beat the Rush", *New York Times*, 10 de marzo de 2007, pp. A1, B9; E. Esen, *SHRM Job Satisfaction Series: 2005 Job Satisfaction* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2005); y "Benefits", *Google.com*, www.google.com/support/jobs/bin/static.py?page=benefits.html&benefits=us.
2. S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude", *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1984, pp. 1191-1205; y S. L. Crites, Jr., L. R. Fabrigar y R. E. Petty, "Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues", *Personality and Social Psychology Bulletin*, diciembre de 1994, pp. 619-634.
3. A. W. Wicker, "Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects", *Journal of Social Issues,* otoño de 1969, pp. 41-78.
4. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).
5. Ver, por ejemplo, I. R. Newby-Clark, I. McGregor y M. P. Zanna, "Thinking and Caring About Cognitive Consistency: When and for Whom Does Attitudinal Ambivalence Feel Uncomfortable?" *Journal of Personality & Social Psychology*, febrero de 2002, pp. 157-166; y D. J. Schleicher, J. D. Watt y G. J. Greguras, "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes", *Journal of Applied Psychology* 89, no. 1 (2004), pp. 165-177.
6. Ver, por ejemplo, J. Nocera, "If It's Good for Phillip Morris, Can It Also Be Good for Public Health?" *New York Times*, 18 de junio de 2006.
7. Ver L. R. Glasman y D. Albarracín, "Forming Attitudes That Predict Future Behavior: A Meta-analysis of the Attitude-Behavior Relation", *Psychological Bulletin*, septiembre de 2006, pp. 778-822; I. Ajzen, "The Directive Influence of Attitudes on Behavior", en M. Gollwitzer y J. A. Bargh (eds.), *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior* (Nueva York: Guilford, 1996), pp. 385-403; y I. Ajzen, "Nature and Operation of Attitudes", en S. T. Fiske, D. L. Schacter, y C. Zahn-Waxler (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc., 2001), pp. 27-58.

8. *Ibid.*
9. D. A. Harrison, D. A. Newman, y P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences", *Academy of Management Journal* 49, no. 2 (2006), pp. 305-325.
10. P. P. Brooke Jr., D. W. Russell y J. L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 139-145; y R. T. Keller, "Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 539-545.
11. Ver, por ejemplo, S. Rabinowitz y D. T. Hall, "Organizational Research in Job Involvement", *Psychological Bulletin*, marzo de 1977, pp. 265-288; G. J. Blau, "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, agosto de 1985, pp. 19-36; C. L. Reeve y C. S. Smith, "Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples", *Organizational Research Methods*, abril de 2000, pp. 91-111; y J. M. Diefendorff, D. J. Brown, y A. M. Kamin, "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2002, pp. 93-108.
12. Con base en G. J. Blau y K. R. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*, abril de 1987, p. 290.
13. K. W. Thomas, y B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review* 15, no. 4 (1990), pp. 666-681; G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal* 38, no. 5 (1995), pp. 1442-1465; G. Chen y R. J. Klimoski, "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment", *Academy of Management Journal* 46, no. 5 (2003), pp. 591-607; A. Ergeneli, G. Saglam, y S. Metin, "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, enero de 2007, pp. 41-49; y S.E. Siebert, S.R. Silver, y W.A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (2004), pp. 332-349.
14. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 8, 2004, pp. 951-968.
15. J. M. Diedendorff, D. J. Brown, A. M. Kamin y R. G. Lord, "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2002, pp. 93-108.
16. G. J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management*, invierno de 1986, pp. 577-584; K. Boal y R. Cidambi, "Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta Analysis", artículo presentado en la reunión de la American Psychological Association, Toronto, Canadá, 1984; y M. R. Barrick, M. K. Mount y J. P. Strauss, "Antecedents of Involuntary Turnover Due to a Reduction in Force", *Personnel Psychology* 47, no. 3 (1994), pp. 515-535.
17. Blau y Boal, "Conceptualizing", p. 290.
18. J. P. Meyer, N. J. Allen y C. A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology* 78, no. 4 (1993), pp. 538-551.
19. M. Riketta, "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 2002, pp. 257-266.
20. T. A. Wright y D. G. Bonett, "The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2002, pp. 1183-1190.
21. Ver, por ejemplo, W. Hom, R. Katerberg y C. L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1979, pp. 280-290; H. Angle y J. Perry, "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence", *Work and Occupations*, mayo de 1983,pp. 123-146; J. L. Pierce y R. B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", *Journal of Management*, primavera de 1987, pp. 163-178; y T. Simons y Q. Roberson, "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003), pp. 432-443.
22. R. B. Dunham, J. A. Grube y M. B. Castañeda, "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology* 79, no. 3 (1994), pp. 370-380.
23. D. M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era", en J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 48 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1997), p. 523.
24. *Ibid.*; K. Lee, J. J. Carswell y N. J. Allen, "A Meta-analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person- and Work-Related Variables", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 799-811; G. Blau, "On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs: Occupational Commitment and Occupational Entrenchment", *Human Resource Management Review*, otoño de 2001, pp. 279-298; y E. Snape y T. Redman, "An Evaluation of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Dimensionality and Consequences Among United Kingdom Human Resource Management Specialists", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 1 (2003), pp. 152-159.
25. L. Rhoades, R. Eisenberger y S. Armelli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 86, no. 5 (2001), pp. 825-836.
26. Z. X. Chen, S. Aryee, y C. Lee, "Test of a Mediation Model of Perceived Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, junio de 2005, pp. 457-470; y J. A. M. Coyle-Shapiro y N. Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological

Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, julio de 2005, pp. 748-781.

27. D. R. May, R. L. Gilson y L. M. Harter, "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 1 (2004), pp. 11-37.

28. J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (2002), pp. 268-279.

29. N. R. Lockwood, *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2007); y R.J. Vance, *Employee Engagement and Commitment* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2006).

30. L. Rhoades y R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002), pp. 698-714; R. L. Payne y D. Morrison, "The Differential Effects of Negative Affectivity on Measures of Well-Being Versus Job Satisfaction and Organizational Commitment",*Anxiety, Stress & Coping: An International Journal* 15, no. 3 (2002), pp. 231-244.

31. T. L. Stewart, J. R. LaDuke, C. Bracht, B. A. M. Sweet y K. E. Gamarel, "Do the 'Eyes' Have It? A Program Evaluation of Jane Elliott's 'Blue-Eyes/Brown-Eyes' Diversity Training Exercise", *Journal of Applied Social Psychology* 33, no. 9 (2003), pp. 1898-1921.

32. Para ver problemas con el concepto de satisfacción en el trabajo, ver R. Hodson, "Workplace Behaviors", *Work and Occupations*, agosto de 1991, pp. 271-290; y H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consecuences of Affective Experiences at Work", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 1-3.

33. El estudio nacional de Wyatt Company de 1989, WorkAmerica, identificó 12 dimensiones de la satisfacción: organización del trabajo, condiciones de trabajo, comunicaciones, desempeño en el trabajo y revisión de éste, compañeros, supervisión, administración de la compañía, pago, prestaciones, desarrollo y capacitación en la carrera, gozo y satisfacción en el trabajo, e imagen y cambio de la compañía.

34. Ver E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), p. 3.

35. J. Wanous, A. E. Reichers y M. J. Hudy, "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?" *Journal of Applied Psychology*, abril de 1997, pp. 247-252.

36. A. F. Chelte, J. Wright y C. Tausky, "Did Job Satisfaction Really Drop During the 1970s" *Monthly Labor Review*, noviembre de 1982, pp. 33-36; "Job Satisfaction High in America, Says Conference Board Study", *Monthly Labor Review*, febrero de 1985, p. 52; E. Graham, "Work May Be a Rat Race, but It's Not a Daily Grind", *Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 1997, p. R1; y K. Bowman, "Attitudes About Work, Chores, and Leisure in America", *AEI Opinion Studies*; 25 de agosto de 2003.

37. W. K. Balzer, J. A. Kihm, P. C. Smith, J. L. Irwin, P. D. Bachiochi, C. Robie, E. F. Sinar y L. F. Parra, *Users' Manual for the Job Descriptive Index* (*JDI;* revisión de 1997) y *Job In General Scales* (Bowling Green, OH: Bowling Green State University, 1997).

38. J. Barling, E. K. Kelloway y R. D. Iverson, "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (2003), pp. 276-283; F. W. Bond y D. Bunce, "The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 6 (2003), pp. 1057-1067.

39. E. Diener, E. Sandvik, L. Seidlitz y M. Diener, "The Relationship Between Income and Subjective Well-Being: Relative or Absolute?" *Social Indicators Research* 28 (1993), pp. 195-223.

40. E. Diener y M. E. P. Seligman, "Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being", *Psychological Science in the Public Interest* 5, no. 1 (2004), pp. 1-31; y A. Grant, "Money = Happiness? That's Rich: Here's the Science Behind the Axiom", *The (South Mississippi) Sun Herald*, 8 de enero de 2005.

41. T. A. Judge y C. Hurst, "The Benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Review and Agenda for Future Research", en D. Nelson & C. L. Cooper (eds.), *Positive Organizational Behavior* (Londres, UK: Sage Publications, 2007), pp. 159-174.

42. M. T. Iaffaldano y M. Muchinsky, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis", *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 251-273.

43. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono y G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, mayo de 2001, pp. 376-407; T. Judge, S. Parker, A. E. Colbert, D. Heller y R. Ilies, "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 41.

44. C. N. Greene, "The Satisfaction-Performance Controversy", *Business Horizons*, febrero de 1972, pp. 31-41; E. E. Lawler III, *Motivation in Organizations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1973); y M. M. Petty, G. W. McGee y J. W. Cavender, "A Meta-analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", *Academy of Management Review*, octubre de 1984, pp. 712-721.

45. Ver D. Farrell, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidemensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 596-606; C. E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers y A. G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1988, pp. 599-627; M. J. Withey y W. H. Cooper, "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 521-539; J. Zhou y J. M. George, "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, pp. 682-696; J. B. Olson-Buchanan y W. R. Boswell, "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2002, pp. 1167-1174; y A. Davis-Blake, J. P. Broschak y E. George, "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees",*Academy of Management Journal* 46, no. 4 (2003), pp. 475-485.

46. R. B. Freeman, "Job Satisfaction as an Economic Variable", *American Economic Review*, enero de 1978, pp. 135-141.

47. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono y G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, mayo de 2001, pp. 376-407.

48. C. Ostroff, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1992, pp. 963-974; A. M. Ryan, M. J. Schmitt y R. Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 853-882; y J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 268-279.

49. Ver T. S. Bateman y D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship' ", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 587-595; P. Podsakoff, S.B. Mackenzie, J. B. Paine, y D.G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 513-563.

50. B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Maeriac y D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 555-566; D. W. Organ y K. Ryan, "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, invierno de 1995, p. 775-802; y J. A. LePine, A. Erez y D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 52-65.

51. J. Fahr, P. M. Podsakoff, y D. W. Organ "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Management*, diciembre de 1990, p. 705-722; R. H. Moorman, "Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1991, pp. 845-855; y M. A. Konovsky y D. W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 1996, pp. 253-266.

52. D. W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, verano de 1994, p. 466.

53. Ver, por ejemplo, B. Schneider y D. E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1985, pp. 423-433; D. J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, primavera de 2001, pp. 101-114; y J. Griffith, "Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction Among Public School Administrators, Students, and Parents". *Journal of Applied Social Psychology*, agosto de 2001, pp. 1627-1658.

54. M. J. Bitner, B. H. Booms y L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106.

55. E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), p.1331; R. D. Hackett y R. M. Guion, "A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1985, p. 340-381; K. D. Scott y G. S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-analysis",*Academy of Management Journal*, septiembre de 1985, pp. 599-612; R. Steel y J. R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1995, pp. 1616-1634; y G. Johns, "The Psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover", p. 237.

56. F. J. Smith, "Work Attitudes as Predictors of Attendance on a Specific Day",*Journal of Applied Psychology*, febrero de 1977, pp. 16-19.

57. W. Hom y R. W. Griffeth, *Employee Turnover* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1995); R. W. Griffeth, P. W. Hom y S. Gaertner, "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), p. 479; G. Johns, "The Psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover", p. 237.

58. Ver, por ejemplo, C. L. Hulin, M. Roznowski y D. Hachiya, "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration", *Psychological Bulletin*, julio de 1985, pp. 233-250; y J. M. Carsten y P. E. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-analytic Test of the Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 374-381.

59. D. G. Spencer y R. M. Steers, "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1981, pp. 511-514.

60. K. A. Hanisch, C. L. Hulin y M. Roznowski, "The Importance of Individuals' Repertoires of Behaviors: The Scientific Appropriateness of Studying Multiple Behaviors and General Attitudes", *Journal of Organizational Behavior* 19, no. 5 (1998), pp. 463-480.

61. K. Holland, "Inside the Minds of Your Employees", *New York Times* (28 de enero de 2007), p. B1; "Study Sees Link Between Morale and Stock Price", *Workforce Management* (27 de febrero de 2006), p. 15; y "The Workplace as a Solar System", *New York Times* (28 de octubre de 2006), p. B5.

62. M. J. Gelfand, M. Erez y Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology* 58 (2007), pp. 479-514; A. S. Tsui, S. S. Nifadkar y A. Y. Ou, "Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations", *Journal of Management*, junio de 2007, pp. 426-478.

63. M. Benz y B. S. Frey, "The Value of Autonomy: Evidence from the Self-Employed in 23 Countries", documento de trabajo 173, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, noviembre de 2003 (http://ssrn.com/abstract-475140); y P. Warr, *Work, Hapiness, and Unhapiness* (Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum, 2007).

64. Harrison, Newman, y Roth, "How Important Are Job Attitudes?" pp. 320-321.

65. Judge, *et al.*, "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review"; T. A. Judge y A. H. Church, "Job Satisfaction: Research and Practice", en C. L. Cooper y E. A. Locke (eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* (Oxford, UK: Blackwell, 2000), pp. 166-198; L. Saari y T. A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management* 43, no. 4 (2004), pp. 395-407.

66. Ver, por ejemplo, R. D. Arvey, B. McCall, T. J. Bouchard, Jr., y P. Taubman, "Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values", *Personality and Individual Differences,* julio de 1994, pp. 21-33; D. Lykken y A. Tellegen, "Happiness Is a Stochastic Phenomenon", *Psychological Science*, mayo de 1996, pp. 186-189; y D. Lykken y M. Csikszentmihalyi, "Happiness—Stuck with What You've Got?" *Psychologist*, septiembre de 2001, pp. 470-472; y "Double Take", *UNH Magazine*, primavera de 2000, www.unhmagazine.unh.edu/sp00/twinssp00.html.

La personalidad y los valores

El temor al fracaso me impulsa. Es una gran motivación para mí.

—Dennis Manning, CEO de Guardian Life Insurance Co.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *personalidad*, describir cómo se mide y explicar los factores que determinan la personalidad de un individuo.

2 Describir el Indicador de tipos de estructura de personalidad de Myers-Briggs y evaluar sus fortalezas y debilidades.

3 Identificar las características clave en el modelo de la personalidad de los Cinco Grandes.

4 Explicar la manera en que los Cinco Grandes predicen el comportamiento en el trabajo.

5 Identificar otras características de personalidad de importancia para el CO.

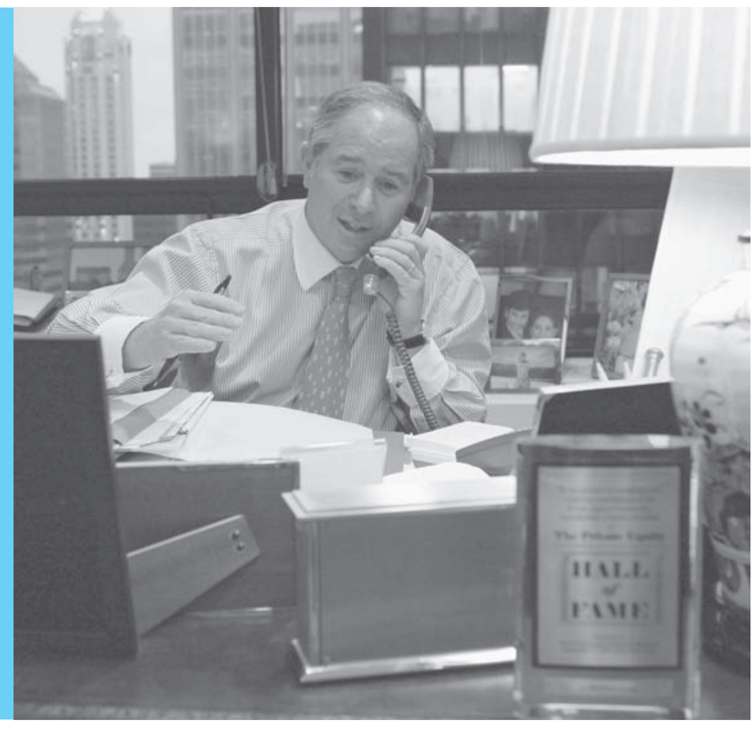
6 Definir *valores*, explicar su importancia y comparar los valores terminales e instrumentales.

7 Comparar las diferencias generacionales en cuanto a valores e identificar los valores dominantes en la fuerza laboral actual.

8 Identificar las cinco dimensiones de valores de Hofstede de la cultura nacional.

El hombre de los siete mil millones de dólares

John Ruskin escribió que la principal prueba de un hombre verdaderamente grande es su humildad. Esto no se le podría decir a Stephen Schwarzman, director ejecutivo de Blackstone Group. Schwarzman dice que su misión en la vida es "infligir dolor" y "destruir" a sus rivales. "Quiero guerra", dijo a *Wall Street Journal*, "no una serie de escaramuzas". También quiere ganar en su negocio. En 20 años, ha hecho de Blackstone uno de los grupos de inversión más rentables —y temidos— de Wall Street, con activos cercanos a los $100 mil millones. Blackstone pasó a cotizar en la bolsa hace poco,



Fuente: Fred R. Conrad/The New York Times

y Schwarzman ganó la cuantiosa suma de $7.75 mil millones. Su éxito como banquero de inversión es legendario, al grado que en 2007 la revista *Fortune* lo nombró "Rey de Wall Street". David Rubenstein, cofundador de la empresa rival Carlyle Group, dijo a Schwarzman: "Deseo que te jubiles para que no compitas contra nosotros".

Schwarzman, con estatura de 1.75 metros, no sólo es combativo, también disfruta con la atención que produce su éxito. Al cumplir 60 años de edad, su fiesta fue todo menos modesta. Estuvo amenizada por el comediante Martin Short. Actuó Rod Stewart. Marvin Hamlisch montó un número de *A Chorus Line*. La cantante Paty LaBelle dirigió al coro de la Iglesia Bautista Abisinia en un himno a Schwarzman. ¿Quién preparó este evento? Schwarzman

mismo. Cuando los ejecutivos de Blackstone le preparaban un tributo en un video que se proyectaría al final del evento, Schwarzman intervino para evitar cualquier agresión o chiste a sus expensas.

Como se puede imaginar, no es fácil trabajar con una persona como Schwarzman. Una vez, cuando tomaba el sol en su propiedad de más de 1000 metros cuadrados en Palm Beach, Florida, se quejó de que un empleado no usaba los zapatos negros del uniforme. En otra ocasión despidió a un ejecutivo de Blackstone por el sonido que hacía su nariz al respirar.

La imagen de un líder de negocios que es enormemente exitoso, demandante y, sí, glamoroso, no atemoriza a Schwarzman. "No se da una fiesta para 500 personas ni se compran propiedades impresionantes en Palm Beach o en Park Avenue si no busca notoriedad", dice un ejecutivo de mucha antigüedad en Wall Street.

Independientemente de lo que se piense sobre este personaje y de lo que un compañero de Harvard califica como deseo de "destacar entre la multitud", no se puede negar que Schwarzman ha tenido un enorme éxito. Incluso tal vez hasta le interese trabajar para él. Si así fuera, tenga cuidado en cómo respira.[1] ■

Nuestra personalidad da forma a nuestro comportamiento. Por ello, si queremos entender mejor el comportamiento de alguien en la organización, ayudará que sepamos algo sobre su personalidad. En la primera mitad de este capítulo se revisan las investigaciones acerca de la personalidad y su relación con el comportamiento. En la segunda mitad se estudia la manera en que los valores dan forma a muchos de nuestros comportamientos relacionados con el trabajo.

Uno de los rasgos de la personalidad que estudiaremos es el narcisismo. Igual que muchos otros CEOs y celebridades, Stephen Schwarzman podría describirse como relativamente narcisista. Consulte la Self-Assessment Library para ver cuál es la calificación de usted en cuanto a narcisismo (recuerde: sea honesto).



¿SOY NARCISISTA?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.A.1 (Am I a Narcissist?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Qué calificación obtuvo? ¿Le sorprende su calificación? ¿Por qué?*
2. *¿En cuál faceta del narcisismo obtuvo la calificación más alta? ¿En cuál la más baja?*
3. *¿Piensa que esta medida es exacta? ¿Por qué?*

Personalidad

1 Definir personalidad, describir cómo se mide y explicar los factores que determinan la personalidad de un individuo.

¿Por qué ciertas personas son silenciosas y pasivas en tanto otras son ruidosas y agresivas? ¿Ciertos tipos de personalidad están mejor adaptados para ciertas clases de trabajo? Para responder estas preguntas es necesario abordar una más fundamental: ¿qué es la personalidad?

¿Qué es la personalidad?

Cuando hablamos de personalidad no queremos decir que una persona tiene encanto, actitud positiva ante la vida, un rostro que sonríe o es finalista en el concurso de Señorita Estados Unidos de este año en su fase de "la más feliz y amigable". Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de consistir en ciertas porciones del individuo, la personalidad constituye un todo que es más que la suma de las partes.

Definición de *personalidad* La definición que se utiliza con más frecuencia para la *personalidad* la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era "la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno".[2] Para nuestros fines, se debe pensar que la **personalidad** es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables que externa una persona.

Medición de la personalidad La razón más importante por la que los gerentes necesitan conocer la manera de medir la personalidad es que las investigaciones han descubierto que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación. Las calificaciones que se obtienen en las pruebas de personalidad ayudan a los gerentes a pronosticar quién es el más indicado para realizar cierto trabajo.[3] Y algunos directivos desean conocer los resultados de las personas en las pruebas de personalidad para comprender mejor y administrar con más eficacia a quienes trabajan para ellos. El medio más común desde hace mucho para medir la personalidad son los cuestionarios que responde la persona en estudio, en los que los individuos se autoevalúan al calificar una serie de factores como: "Me preocupo mucho por el futuro". Aunque los cuestionarios autoaplicados funcionan bien si están construidos de manera apropiada, una de sus debilidades es que quien los responde puede mentir o tratar de impresionar a la administración, es decir, la persona podría "resolver bien" la prueba a fin de dar una buena impresión. Esto es preocupante en especial cuando el cuestionario es la base para asignar un empleo. Otro problema es la exactitud. En otras palabras, un candidato perfectamente bueno podría haber estado de mal humor cuando respondía el cuestionario.

Los cuestionarios calificados por un observador proporcionan una evaluación independiente de la personalidad. En vez de que la responda el sujeto en estudio, lo hace un colega u otro observador (en ocasiones con el conocimiento de la persona y a veces sin éste). Aun cuando los resultados de los cuestionarios autocalificados y los de aquellos que califica un observador están muy correlacionados, las investigaciones sugieren que estos últimos pronostican mejor el éxito en el trabajo.[4] Sin embargo, cada uno dice algo único sobre el comportamiento de un individuo en el lugar de trabajo.

Determinantes de la personalidad Los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad se centraban en si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente, ¿estaba predeterminada desde el nacimiento o era el resultado de la interacción de la persona con su ambiente? Está claro que no hay una respuesta sencilla del tipo blanco o negro. Parece que la personalidad es el resultado de factores tanto hereditarios como ambientales. Sin embargo, tal vez sorprenda saber que las investigaciones acerca del desarrollo de la personalidad tienden a apoyar más la importancia de la herencia que del ambiente.

Herencia La *herencia* se refiere a aquellos factores que quedan determinados en el momento de la concepción. Las características que por lo general se considera

personalidad *Suma total de formas en que reacciona un individuo e interactúa con otros.*

herencia *factores que quedan determinados en el momento de la concepción, conformación inherentemente biológica, fisiológica y sicológica.*



El estudio de gemelos idénticos criados por separado concluyó que la herencia juega un rol importante en la determinación de la personalidad. En la fotografía aparece la Dra. Nancy Segal, codirectora del proyecto de investigación de la University of Minnesota, junto con una pareja de gemelos separados al nacer, criados en ambientes familiares distintos y reunidos después de 31 años. Segal y su equipo de investigadores descubrieron que las parejas de gemelos estudiados compartían más características de personalidad que los hermanos criados en la misma familia.

están influidas totalmente o en gran parte por los padres, es decir, por la constitución biológica, fisiológica y psicológica de ellos, son las siguientes: estatura, rasgos faciales, género, temperamento, complexión y reflejos musculares, nivel de energía y ritmos biológicos. El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas.

Los estudios de niños pequeños apoyan el planteamiento del poder de la herencia.[5] Las evidencias demuestran que los rasgos como la timidez, el miedo y la agresión provienen de las características genéticas heredadas. Este descubrimiento sugiere que ciertos rasgos de la personalidad están construidos en el mismo código genético que influye en factores como la estatura y el color del cabello.

Investigadores de muchos países han estudiado a miles de parejas de gemelos idénticos que fueron separados al nacer y se criaron alejados uno del otro.[6] Si la herencia tuviera poco o nada que ver con la determinación de la personalidad, se esperaría que hubiera pocas semejanzas entre los gemelos separados. Sin embargo, los investigadores descubrieron que había mucho en común. Para casi cada rasgo del comportamiento se vio que una gran parte de la variación entre ellos se asociaba con factores genéticos. Por ejemplo, unos gemelos que habían estado separados durante 39 años y crecido a 70 kilómetros uno del otro, manejaban un automóvil del mismo modelo y color, fumaban un cigarrillo tras otro de la misma marca, tenían perros con el mismo nombre y a menudo pasaban sus vacaciones en un radio de tres cuadras en un club de playa que estaba a 2,400 kilómetros de distancia. Los investigadores descubrieron que la genética interviene en alrededor del 50 por ciento de las diferencias de personalidad, y en más del 30 por ciento de la variación de los intereses ocupacionales y recreativos.

Es interesante que los estudios de gemelos sugieran que el ambiente de los padres no contribuye mucho al desarrollo de nuestra personalidad. En otras palabras, las personalidades de los gemelos idénticos que crecieron en lugares diferentes se parecen más entre sí que las de los hermanos con los que se criaron. Es irónico que la aportación más importante que nuestros padres hacen a nuestras personalidades sea darnos sus genes.

Lo anterior no sugiere que la personalidad no cambie nunca, pues lo hace con el paso del tiempo. La mayor parte de estudios al respecto sugieren que si bien ciertos aspectos de nuestras personalidades se modifican con el tiempo, la jerarquía no

Figura 4-1









Fuente: PEANUTS. Reimpresa con permiso de United Features Syndicate, Inc.

cambia mucho. Por ejemplo, la calificación de las personas en cuanto a carácter responsable tiende a aumentar con el tiempo. Sin embargo, existen grandes diferencias individuales a ese respecto, y a pesar del hecho de que la mayoría de nosotros se hace más responsable, la gente tiende a cambiar más o menos en la misma cantidad, de modo que la clasificación general permanece aproximadamente igual.[7] Una analogía con la inteligencia aclarará lo anterior. Los niños se hacen más inteligentes conforme crecen, por lo que casi todos somos más inteligentes a los 20 años que a los 10. Pero si Madison es más inteligente que Blake cuando ambos tienen 10 años, es probable que también lo sea cuando tengan 20. Lo mismo ocurre con la personalidad: Si hoy usted es más responsable que su hermano, lo más seguro es que lo sea en 20 años, aun cuando ambos se harán más responsables con el tiempo.

Los primeros estudios relativos a la estructura de la personalidad fueron intentos de identificar y denotar caracteres duraderos que describieran el comportamiento de un individuo. Los caracteres más comunes son: temeroso, agresivo, sumiso, perezoso, ambicioso, leal y tímido. Estos caracteres, cuando aparecen en varias situaciones se denominan **rasgos de la personalidad**.[8] Entre más consistentes sean los caracteres y ocurran con mayor frecuencia en situaciones distintas, más importante es el rasgo que describe al individuo.

Hubo algunos esfuerzos tempranos por identificar los rasgos principales que gobernaban el comportamiento.[9] Sin embargo, en su mayor parte dieron como resultado listas largas de rasgos que era difícil generalizar y prestaban poca orientación práctica a quienes tomaban decisiones organizacionales. Dos excepciones son el Indicador de tipos de Myers-Briggs y el Modelo de los Cinco Grandes. Durante los últimos 20 años, estos dos enfoques se han vuelto las estructuras dominantes en la identificación y clasificación de los rasgos.

El Indicador de tipos de Myers-Briggs

2 *Describir el Indicador de tipos de estructura de personalidad de Myers-Briggs y evaluar sus fortalezas y debilidades.*

El **Indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB)** es el instrumento de evaluación de la personalidad que se utiliza más ampliamente en el mundo.[10] Es una prueba de personalidad con 100 preguntas acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones particulares. Con base en las respuestas que dan los individuos a prueba, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N),

rasgos de la personalidad *Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.*

Indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB®) *Prueba de personalidad que evalúa cuatro características y clasifica a las personas en tipos de personalidad que van del 1 al 16.*



Indra Nooyi, CEO y directora de PepsiCo, tiene altas calificaciones en todas las dimensiones de personalidad del modelo de los Cinco Grandes. Se caracteriza por ser sociable, adaptable, meticulosa, con estabilidad emocional y abierta a las experiencias. Estos rasgos de personalidad han contribuido al alto desempeño en su trabajo y al éxito en su carrera en PepsiCo; entró a la compañía en 1994 como vicepresidente senior de estrategia y desarrollo, y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto más alto de la organización.

pensadores o sentimentales (T o F) y enjuiciadores o perceptivos (J o P). Estos términos se definen como sigue:

- *Extrovertidos* versus *introvertidos*. Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y asertivos. Los introvertidos son silenciosos y tímidos.
- *Sensibles* versus *intuitivos*. Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Se centran en los detalles. Los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el "panorama general".
- *Pensadores* versus *sentimentales*. Los pensadores utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
- *Enjuiciadores* versus *perceptivos*. Los enjuiciadores quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

Estas clasificaciones se combinan después en 16 tipos de personalidad. Para ilustrarlo se usarán varios ejemplos. Los INTJ son visionarios. Por lo general tienen mentes originales y se guían mucho por sus ideas y propósitos propios. Se caracterizan por ser escépticos, críticos, independientes, determinados y, con frecuencia, tenaces. Los ESTJ son organizadores. Son realistas, lógicos, analíticos, decididos y tienen talento natural para los negocios o la mecánica. Les gusta organizar y dirigir las actividades. El tipo ENTP es conceptualizador. Él o ella son innovadores, individualistas, versátiles y se ven atraídos por las ideas empresariales. Estas personas tienden a tener muchos recursos para resolver problemas difíciles pero rechazan las tareas rutinarias. En un libro en el que se hace el perfil de 13 hombres de negocios contemporáneos que crearon empresas muy exitosas como Apple Computer, FedEx, Honda Motors, Microsoft y Sony, se menciona que los 13 eran pensadores intuitivos (NT).[11] Este resultado tiene importancia particular porque los pensadores intuitivos representan sólo el 5 por ciento de la población.

Como ya se dijo, el ITMB se utiliza mucho en la práctica en organizaciones que incluyen a Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, 3M Co., además muchos hospitales, instituciones educativas e incluso las Fuerzas Armadas de Estados Unidos. A pesar de su popularidad, hay evidencias mezcladas acerca de si el ITMB es una medida válida de la personalidad; la mayoría de ellas sugiere que no lo es.[12] Uno de los problemas con el ITMB es que fuerza a que una persona quede clasificada en uno u otro tipo: es decir, o se es introvertido o extrovertido. No hay términos medios, aunque la gente puede ser hasta cierto punto tanto extrovertida como introvertida. Lo mejor que podemos decir es que es una herramienta valiosa para aumentar el autoconocimiento y obtener una guía para la carrera. Sin embargo, como sus resultados tienden a no relacionarse con el desempeño en el trabajo, tal vez no deba utilizarse como prueba de selección para elegir entre candidatos a un puesto.

El modelo de los Cinco Grandes

3 *Identificar las características clave en el modelo de la personalidad de los Cinco Grandes.*

Quizá no haya evidencias que apoyen al ITMB, pero no puede decirse lo mismo del modelo de cinco factores de la personalidad comúnmente llamado **modelo de los Cinco Grandes**. En los últimos años se ha acumulado un conjunto impresionante de resultados de investigaciones que sugieren la existencia de cinco dimensiones básicas que subyacen a todas las demás y agrupan a la mayor parte de la variación de la personalidad humana.[13] Los Cinco Grandes factores son los siguientes:

- **Extroversión.** Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables. Los introvertidos, a ser reservados, tímidos y callados.
- **Adaptabilidad.** Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.
- **Meticulosidad.** Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos

con baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad, son desorganizados y poco confiables.

- **Estabilidad emocional** (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis). Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.
- **Apertura a las experiencias.** La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos en el otro extremo de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.

¿Cómo pronostican el comportamiento en el trabajo los Cinco Grandes rasgos? Las investigaciones sobre los Cinco Grandes también han hallado relaciones entre esas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.[14] Como dijeron los autores de la revisión más citada: "La preponderancia de las evidencias muestra que los individuos de los que se puede depender son confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planear, organizados, trabajadores, persistentes y orientados al logro, tienden a tener mejor desempeño en la mayoría o todas las ocupaciones".[15] Además, los empleados que obtienen calificaciones altas en meticulosidad desarrollan niveles altos de conocimiento de su trabajo, tal vez porque la gente muy meticulosa dedica mucho esfuerzo a su trabajo. Entonces, los niveles elevados de conocimiento del trabajo contribuyen a que haya buen desempeño en el trabajo.[16]

4 Explicar la manera en que los Cinco Grandes predicen el comportamiento en el trabajo.

Aunque la meticulosidad es la característica que se relaciona con más consistencia con el desempeño en el trabajo, las otras se relacionan con aspectos de éste en ciertas situaciones. Los Cinco Grandes rasgos tienen también otras implicaciones para el trabajo y la vida. Veamos cuáles son, una a una. La figura 4-2 resume este análisis.

Los individuos que obtienen calificaciones altas en estabilidad emocional son más felices que los que tienen calificaciones bajas. De los Cinco Grandes, la estabilidad emocional es la que se relaciona con mayor intensidad con la satisfacción en la vida, en el trabajo y con niveles bajos de tensión. Es probable que esto ocurra debido a que dichas personas son más positivas y optimistas en su forma de pensar y experimentan menos emociones negativas. Las personas con poca estabilidad emocional son hipervigilantes (buscan los problemas o las señales de peligro inminente), y las altas calificaciones en estabilidad emocional se asocian con menos problemas de salud. Algo bueno para la estabilidad emocional baja: cuando están de mal humor, dichas personas toman decisiones más rápidas y mejores que las que tienen buena estabilidad emocional.[17]

En comparación con los introvertidos, las personas extrovertidas tienden a ser más felices en sus trabajos y en sus vidas en general. Experimentan emociones más positivas que los introvertidos y expresan sus sentimientos con más libertad. También tienden a desempeñarse mejor en trabajos que requieren interacción significativa con otras personas, quizá debido a que tienen más aptitudes sociales, es usual que tengan más amigos y dediquen más tiempo a las situaciones sociales que quienes son introvertidos. Por último, la extroversión predice relativamente bien el surgimiento del liderazgo en los grupos; los extrovertidos son más dominantes en

modelo de los Cinco Grandes *Modelo de personalidad que abarca cinco dimensiones básicas.*

extroversión *Dimensión de la personalidad que describe a alguien sociable, gregario y asertivo.*

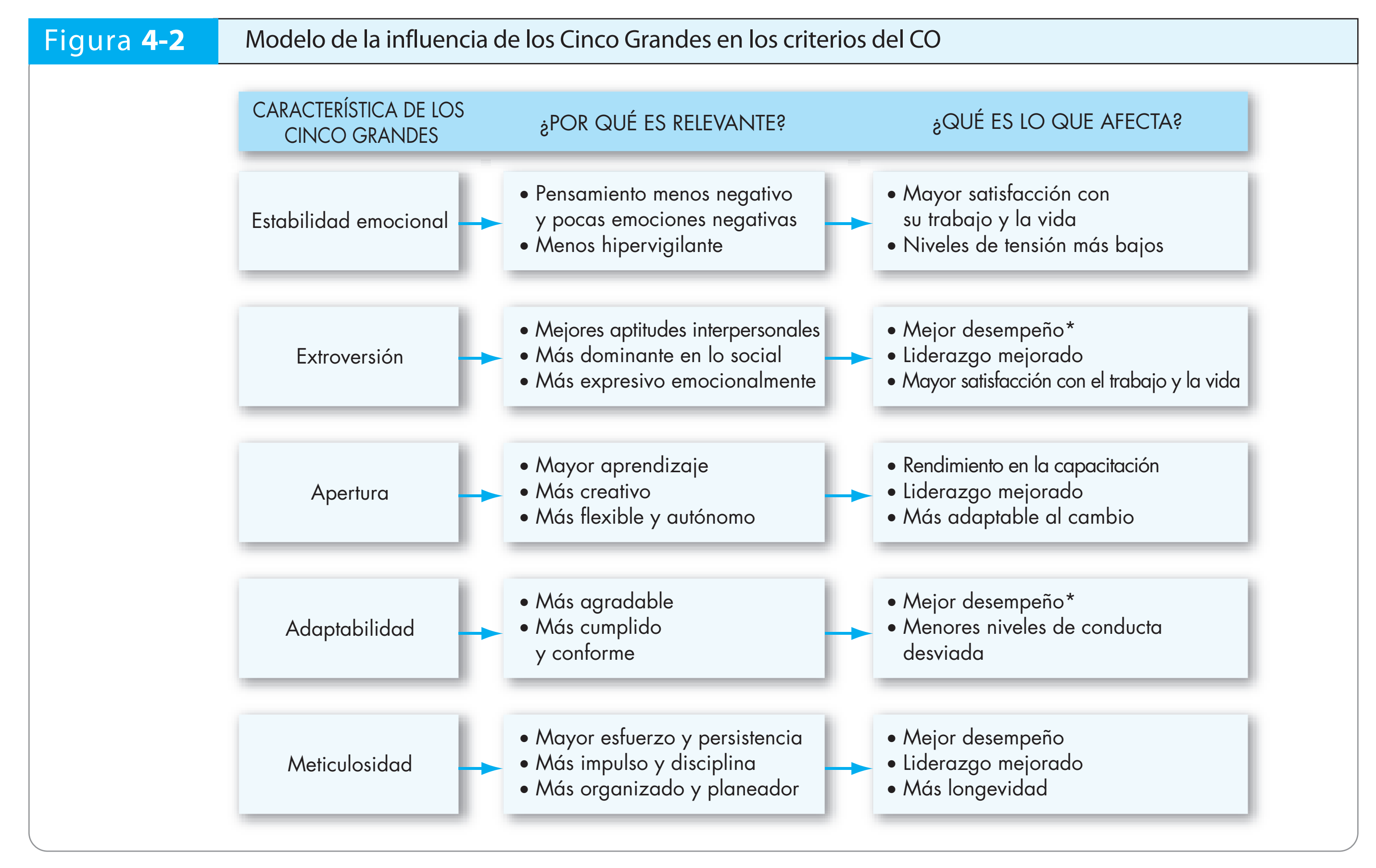
adaptabilidad *Dimensión de la personalidad que describe a alguien de buen talante, cooperativo y confiado.*

meticulosidad *Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.*

estabilidad emocional *Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien como tranquilo, con confianza en sí mismo, seguro (positivo) versus nervioso, deprimido e inseguro (negativo).*

apertura a las experiencias *Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de su capacidad de imaginación, sensibilidad y curiosidad.*

Figura 4-2 Modelo de la influencia de los Cinco Grandes en los criterios del CO



*En trabajos que requieren mucha formación de equipos o interacciones interpersonales frecuentes.

lo social, "se hacen cargo" de las personas y por lo general son más asertivos que los introvertidos.[18] Pero también parecen ser más impulsivos, como lo pone en evidencia el hecho de que es más probable que los individuos extrovertidos falten al trabajo y tengan comportamientos arriesgados como el sexo sin protección, beber y otras acciones impulsivas o en busca de emociones.[19]

Los individuos con calificación elevada en apertura a las experiencias son más creativos en ciencias y artes que los que tienen baja calificación. Como la creatividad es importante para el liderazgo, es más probable que las personas abiertas sean líderes eficaces. Asimismo, los individuos abiertos se hayan más cómodos con la ambigüedad y el cambio que otros con menor calificación en dicha característica. Como resultado, las personas abiertas se desempeñan mejor ante el cambio organizacional y son más adaptables en contextos cambiantes.[20]

Quizá espere que la gente adaptable sea más feliz que la apática, y lo es; pero sólo muy poco más. Cuando las personas buscan compañeros de romance, amigos o miembros de equipos organizacionales, los individuos adaptables por lo general son su primera elección. Así, los individuos adaptables son más aceptados que los desagradables, lo que explica por qué tienden a desempeñarse mejor en trabajos orientados a lo interpersonal como el servicio a clientes. Las personas adaptables también son más cumplidas y respetuosas de las reglas. Los niños adaptables se desenvuelven mejor en la escuela y como adultos es menos probable que consuman drogas o beban en exceso.[21] Así, es poco probable que los individuos adaptables caigan en un comportamiento organizacional desviado. Una desventaja de la adaptabilidad es que se asocia con menores niveles de éxito en la carrera (en especial con los ingresos). Esto quizá se deba a que las personas adaptables son malas negociadoras; están tan preocupadas por agradar a otros que con frecuencia no negocian tanto para sí mismas como lo hacen las demás.[22]

Es interesante que los individuos meticulosos vivan más debido a que tienden a cuidarse mejor (comen mejor y se ejercitan más) y adoptan menos comportamientos de riesgo (fumar, beber, consumir drogas, tener relaciones sexuales de riesgo o conducir en forma arriesgada).[23] No obstante, la meticulosidad tiene sus lados negativos. Parece que las personas meticulosas, tal vez debido a que son muy organizadas y estructuradas, no se adaptan bien a contextos cambiantes. La gente meticulosa por lo general está orientada al desempeño. Tienen más problemas que los individuos menos meticulosos para aprender aptitudes complejas con rapidez, debido a que se centran en hacerlo bien en lugar de sólo aprender. Por último, la gente meticulosa con frecuencia es menos creativa, en especial en cuestiones artísticas.[24]

Atributos principales de la personalidad que influyen en el CO

5 *Identificar otras características de personalidad de importancia para el CO*

Aunque está demostrado que los Cinco Grandes son muy relevantes para el CO, no agotan el rango de características que se usan para describir la personalidad de alguien. Ahora estudiaremos otros atributos específicos de la personalidad que se sabe son índices poderosos de pronóstico del comportamiento en las organizaciones. El primer atributo es la autoestima. Los otros son el maquiavelismo, narcisismo, automonitoreo, propensión a la toma de riesgos y las personalidades de Tipo A y proactivas.

Autoestima Las personas difieren en el grado en el que gustan o no de sí mismas y de si se consideran capaces y eficaces. Esta visión de sí es el concepto de la **autoestima**, las personas que la tienen positiva se agradan a sí mismas, se perciben eficaces y con el control de su entorno. Aquellos con autoestima negativa tienden a no agradarse, dudan de sus capacidades y se ven como carentes de poder ante su entorno.[25] En el capítulo 3 se vio que la autoestima se relaciona con la satisfacción en el trabajo, porque las personas con autoestima positiva buscan más retos en su empleo y en realidad obtienen los más complejos.

Pero, ¿qué pasa con el desempeño en el trabajo? Las personas con autoestima positiva se desempeñan mejor porque se fijan metas más ambiciosas, se comprometen más con éstas y son más persistentes para alcanzarlas. Por ejemplo, un estudio con agentes de seguros de vida reveló que la autoestima era índice de pronósticos críticos de su desempeño. En las ventas de seguros, el 90 por ciento de llamadas concluye con un rechazo, por lo que alguien tiene que creer en sí mismo para persistir. En realidad, este estudio mostró que la mayoría de los vendedores exitosos tiene autoestima positiva.[26]

Quizá usted se pregunte si alguien puede llegar a ser *demasiado* positivo. En otras palabras, ¿qué sucede cuando alguien piensa que es capaz pero en realidad es incompetente? Se conocen con certeza muchas situaciones en las que un punto de vista inflado de sí mismo está equivocado. Por ejemplo, un estudio de la revista *Fortune* sobre 500 CEOs mostró que muchos de ellos tienen exceso de confianza y la infalibilidad que perciben en sí mismos con frecuencia ocasiona que tomen malas decisiones.[27] Teddy Forstmann,director del gigante de marketing deportivo IMG, dice de sí mismo: “Dios me dio un cerebro inusual. No puedo negarlo. Tengo un talento de origen divino para ver el potencial”.[28] Se podría decir que la gente como Forstmann tiene exceso de confianza, pero con demasiada frecuencia los seres humanos nos percibimos como deficientes y por ello somos menos felices y eficaces de lo que podríamos. Por ejemplo, si decidimos que no podemos hacer algo ni siquiera lo intentaremos, y no realizarlo sólo refuerza las dudas en nosotros mismos.

autoestima *Grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno.*



Una autoestima positiva ayuda a la Secretaria de Estado de Estados Unidos, Condoleeza Rice, a vencer los retos enormes y complejos de su trabajo. Confiable, hábil en la diplomacia y con una ética implacable, Rice asume los retos de su trabajo como una oportunidad para desarrollar la política exterior de su país y adoptar un rol de liderazgo global en la diseminación de la democracia y la construcción de un clima de paz internacional. Rice persigue estas metas al fomentar las relaciones con los líderes de 191 países, como Alexander Downer, Ministro de Relaciones Exteriores de Australia, quien aparece en la fotografía junto con Rice.

Maquiavelismo Kuzi es un gerente joven en un banco de Taiwán. Ha tenido tres ascensos en los últimos cuatro años. Kuzi no se disculpa por las tácticas agresivas que utiliza para impulsar su carrera. "Estoy preparado para hacer lo que sea para avanzar", afirma. Kuzi se denominaría con propiedad *maquiavélico*. Shawna fue la líder en desempeño en ventas de su compañía con sede en St. Louis. Es asertiva, persuasiva y eficaz para manipular a los clientes para que compren su línea de productos. Muchos de sus colegas, su jefe inclusive, también consideran que Shawna es maquiavélica.

La característica de la personalidad que llamamos **maquiavelismo** (Maq) recibe su nombre por Nicolás Maquiavelo, quien en el siglo dieciséis escribió sobre la obtención y uso del poder. Un individuo con mucho maquiavelismo es pragmático, mantiene distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. "Si funciona, úsalo", es un lema consistente con un punto de vista maquiavélico. Hay un número considerable de investigaciones realizadas para buscar una relación entre las personalidades con mucho y poco maquiavelismo con los resultados del comportamiento.[29] Las personas más maquiavélicas manipulan más, ganan más, se persuaden menos y persuaden a otros más, que quienes son menos maquiavélicas.[30] Pero estos resultados de los maquiavélicos se ven moderados por factores situacionales. Se ha descubierto que los más maquiavélicos prosperan cuando: (1) interactúan cara a cara con otros en vez de hacerlo en forma indirecta; (2) la situación tiene un mínimo de reglas y regulaciones, lo que deja lugar para la improvisación; y (3) las personas poco maquiavélicas se distraen porque se involucran emocionalmente con detalles que no son relevantes para el triunfo.[31]

Entonces, el que los maquiavélicos se consideren buenos empleados depende del tipo de trabajo. En trabajos que requieren capacidad de negociación (como las situaciones laborales) o que ofrecen recompensas sustanciales si se gana (como en las ventas por comisión), los individuos maquiavélicos serán productivos. Pero si el fin no justifica los medios, si existen estándares de comportamiento absolutos, o si los tres factores situacionales mencionados en el párrafo anterior no son manifiestos, la capacidad de predecir un desempeño alto de los maquiavélicos se verá cuestionada seriamente.

Narcisismo A Han le gusta ser el centro de atención. Le gusta verse durante mucho tiempo en el espejo. Tiene sueños extravagantes y parece considerarse una persona con muchos talentos. Han es narcisista. El término proviene del mito griego de Narciso, un hombre tan vano y orgulloso que se enamoró de su imagen reflejada en un estanque. En la psicología, el **narcisismo** describe a la persona que tiene un sentido grandioso de su propia importancia, reclama una admiración excesiva, se siente con derecho a todo y es arrogante. Un ejemplo de personalidad narcisista sería Linda Wachner, antigua CEO de Warnaco. El diseñador Calvin Klein demandó a Warnaco por violar un acuerdo de licencias. Describió a Wachner como alguien que tenía un "estilo directivo vulgar y falto de profesionalismo". Aunque al final Klein y Wachner negociaron, ésta fue despedida después de que las acciones de su empresa perdieron 87 por ciento en un año, hasta llegar a $1.30 por acción. Después de su despido, Wachner demandó a Warnaco por 25 millones de dólares como indemnización, y afirmó confiada: "soy una visionaria, y lo sé".[32]

Un estudio reveló que aun cuando los narcisistas pensaban que eran *mejores* líderes que sus colegas, sus supervisores en realidad los catalogaban como *peores*. Por ejemplo, un ejecutivo de Oracle describió al CEO de la empresa, Larry Ellison del modo siguiente: "la diferencia entre Dios y Larry es que Dios no piensa que es Larry".[33] Como es frecuente que los narcisistas quieran lograr la admiración de los demás y recibir la confirmación de su superioridad, tienden a "hablar en voz baja" a aquellos que los amenazan, tratan a otros como si fueran inferiores. Los narcisistas también tienden a ser egoístas y explotadores, y con frecuencia actúan como si los demás existieran únicamente para su beneficio.[34] Los estudios indican que los narcisistas son calificados por sus jefes como menos eficaces en sus trabajos, en particular cuando se trata de ayudar a otras personas.[35]

Automonitoreo Joyce McIntyre siempre está en problemas en el trabajo. Aunque es competente, trabajadora y productiva, tiende a obtener calificaciones no mejores



Donald Trump, desarrollador inmobiliario de Nueva York, está dispuesto a tentar a la fortuna. Su personalidad propensa al riesgo le permite aprovechar situaciones que otros encontrarían peligrosas y llenas de tensión. Sin amilanarse por tropiezos financieros, Trump siguió aumentando su fortuna con el desarrollo de nuevos proyectos de bienes raíces, como el Trump Internacional Hotel and Tower, en Chicago, que aparece en la fotografía; coproduciendo y protagonizando el programa de televisión *El Aprendiz*, comercializando una línea de ropa, un perfume y un juego de mesa, así como el escribir libros que son un éxito de ventas.

que el promedio en sus evaluaciones de desempeño y parece tener la misión de irritar a sus jefes. El problema de Joyce es que no tiene aptitud política. No es capaz de ajustar su comportamiento a situaciones cambiantes. Se describe así: "yo soy yo. No finjo para complacer a otros". Sería correcto describir a Joyce como una persona con bajo automonitoreo.

El **automonitoreo** se refiere a la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.[36] Los individuos con automonitoreo elevado demuestran mucha adaptabilidad para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos, son muy sensibles a las señales externas y se comportan de manera distinta en situaciones diferentes, son capaces de aceptar contradicciones muy marcadas entre su actuación pública y su yo privado. Quienes tienen poco automonitoreo, como Joyce, no pueden disimular de ese modo. Tienden a mostrar sus disposiciones y actitudes verdaderas en toda situación; así, hay una consistencia de comportamiento entre quienes son y lo que hacen.

Las evidencias indican que quienes tienen automonitoreo tienden a poner más atención al comportamiento de otros y son más capaces de adaptarse que quienes no la tienen.[37] También reciben mejores calificaciones en su desempeño, es más probable que surjan como líderes y presenten menos compromiso con sus organizaciones.[38] Además, los gerentes que se automonitorean tienden a tener más movilidad en sus carreras, a recibir más ascensos (tanto internos como entre organizaciones), y no es raro que ocupen puestos clave en una organización.[39]

Propensión al riesgo Donald Trump es famoso por la facilidad con que corre riesgos. Comenzó a partir de casi nada en la década de 1960 y a mediados de 1980 había hecho una fortuna con la reactivación del mercado de bienes raíces de Nueva York. Después, al tratar de capitalizar sus éxitos anteriores, Trump se excedió. En

maquiavelismo *Grado en que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.*

narcisismo *Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.*

automonitoreo *Rasgo de la personalidad que mide la aptitud que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.*

1994 tuvo un ingreso neto *negativo* de $850 millones. Nunca temeroso de tentar a la fortuna, "El Donald" apalancó los pocos activos que le quedaban en varios negocios inmobiliarios de Nueva York, Nueva Jersey y el Caribe. De nuevo ganó, y mucho. En 2007, la revista *Forbes* estimó su ingreso neto en $2.9 mil millones.

Las personas difieren en su voluntad por correr riesgos. Se ha demostrado que la propensión a aceptarlos o rechazarlos tiene un efecto en el tiempo que les lleva a los gerentes tomar una decisión y en la cantidad de información que requieren para hacerlo. Por ejemplo, en una simulación de situación de recursos humanos participaron 79 gerentes a los que se les pidió tomaran decisiones de contratación.[40] Aquellos con propensión al riesgo las tomaron con más rapidez y usaron menos información para hacer sus elecciones que los que no eran propensos a correr riesgos. Fue interesante constatar que la cantidad de decisiones acertadas fue igual para ambos grupos.

Aunque estudios anteriores revelaron que los gerentes de grandes organizaciones tienen más aversión al riesgo que los emprendedores orientados al crecimiento que administran en forma activa negocios pequeños, nuevos descubrimientos sugieren que en realidad los gerentes de grandes empresas están dispuestos a correr más riesgos que los emprendedores.[41] Para el conjunto de la población laboral también hay diferencias en la propensión al riesgo.[42] Por lo anterior tiene sentido reconocer dichas diferencias e incluso considerar la relación entre ser propenso al riesgo y a las demandas específicas del trabajo. Por ejemplo, la propensión conduce al desempeño más eficaz de un agente bursátil en una casa de bolsa, porque ese tipo de trabajo demanda que se tomen decisiones rápidas. Por otro lado, la voluntad de correr riesgos es un obstáculo significativo para un contador que lleve a cabo actividades de auditoría. Este último trabajo lo desempeñaría mejor alguien con una baja propensión al riesgo.

La personalidad Tipo A ¿Conoce usted personas que sean competitivas en exceso y siempre parezcan experimentar un sentido de urgencia? Si es así, es probable que tengan una **Personalidad Tipo A**. Un individuo con personalidad Tipo A se "involucra en una lucha incesante y crónica para lograr más y más en cada vez menos tiempo y, si se requiere, contra los esfuerzos en oposición de otras cosas o personas".[43] En la cultura norteamericana, tales características tienden a ser muy apreciadas y se asocian de manera positiva con la ambición y la adquisición de bienes materiales. Las personas Tipo A:

1. siempre están en movimiento, caminan y comen con rapidez;
2. se sienten impacientes con el ritmo en que ocurren la mayor parte de los eventos;
3. tratan de pensar o hacer dos o más cosas a la vez;
4. no se sienten bien con su tiempo libre;
5. están obsesionados con los números, miden su éxito en términos de cuántos o cuánto han logrado de todo.

En contraste con la personalidad Tipo A se encuentra la de Tipo B, que es exactamente lo contrario. Los individuos Tipo B "rara vez se ven tentados por el deseo de obtener un número grande de objetos o participar en una serie interminable de eventos en cada vez menos tiempo".[44] Las personas Tipo B nunca experimentan un sentido de urgencia ni de la impaciencia que lo acompaña, se relajan sin sentimientos de culpa, etcétera.

Los individuos Tipo A operan con niveles de moderados a altos de tensión. Se sujetan a una presión más o menos continua del tiempo, lo que les genera una vida de plazos finales. Estas características dan como resultado ciertos comportamientos específicos. Por ejemplo, las personas Tipo A trabajan con más velocidad porque hacen énfasis en la cantidad y no en la calidad. En puestos gerenciales demuestran su competitividad trabajando largas horas y no es raro que tomen malas decisiones para problemas nuevos. Rara vez varían sus respuestas a los retos específicos de su entorno; así, su comportamiento es más fácil de predecir que el de los individuos Tipo B.

¿MITO o CIENCIA?

"Los emprendedores son una clase aparte"

Esta afirmación es verdadera. Una revisión de 23 estudios sobre la personalidad de los emprendedores reveló diferencias significativas entre éstos y los administradores en cuatro de los Cinco Grandes rasgos. Los emprendedores obtuvieron calificaciones significativamente altas en meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia, y notoriamente bajas en adaptabilidad. Aunque, por supuesto, no todos los emprendedores tienen dichas calificaciones, los resultados sugieren con claridad que son diferentes de los administrativos en varias formas.

Un estudio fascinante realizado por estudiantes de MBA da una explicación de cómo se diferencian de los demás. Al analizar a hombres que estudiaban MBA, con y sin experiencia empresarial previa, los autores descubrieron que aquellos que ya contaban con experiencia tenían niveles significativamente más altos de testosterona (medida con una muestra de saliva tomada al principio del estudio) y también tenían una calificación más alta en propensión al riesgo. Los autores del estudio concluyeron que la testosterona impulsaba a los individuos a correr riesgos empresariales debido a la asociación de dicha sustancia con el dominio sexual y la agresividad. Como las diferencias individuales en testosterona se heredan en un 80 por ciento, el estudio apoya la conclusión de que los emprendedores son diferentes de los demás.

¿Cuál es la utilidad de esto? Una persona que planee seguir una carrera como empresaria o propietaria de un negocio podría considerar sus calificaciones en los Cinco Grandes. Dicha carrera sería apropiada para ella en la medida en que sea meticulosa, estable en lo emocional, abierta a las nuevas experiencias y tenga poca adaptabilidad.[45]

¿Los Tipo A difieren de los Tipo B en cuanto a su capacidad de ser contratados? La respuesta parece ser "sí".[46] Los Tipo A se desenvuelven mejor en las entrevistas porque es más probable que juzguen como deseables sus características de velocidad, competencia, agresividad y motivación para triunfar.

Personalidad proactiva ¿Ha observado que ciertas personas toman con dinamismo la iniciativa para mejorar sus circunstancias corrientes o crear otras nuevas, en tanto otras personas reaccionan en forma pasiva ante las situaciones? Se dice que los individuos del primer caso tienen una **personalidad proactiva**.[47] Las personas proactivas identifican las oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. Crean modificaciones positivas en su entorno, sin importar las restricciones u obstáculos, incluso a pesar de éstos.[48] No es sorprendente que los individuos proactivos tengan muchos comportamientos deseables para las organizaciones. Por ejemplo, las evidencias indican que es probable que la gente proactiva sea vista como líder y que actúe como agente del cambio dentro de las organizaciones.[49] Otras acciones de los proactivos son positivas o negativas, en función de la organización y la situación. Por ejemplo, no es raro que las personas proactivas desafíen el *status quo* o manifiesten su disgusto cuando las situaciones no son de su agrado.[50] Si una organización requiere individuos con iniciativas emprendedoras, los proactivos son buenos candidatos; sin embargo, también es probable que éstos abandonen la organización para comenzar su propio negocio.[51] Como individuos, los proactivos tienen éxito en su carrera con mayor frecuencia.[52] Esto se debe a que seleccionan, crean e influyen a

personalidad Tipo A *Involucramiento agresivo en una lucha crónica e incesante por lograr más y más en cada vez menos tiempo y, de ser necesario, contra la oposición de otras cosas o personas.*

personalidad proactiva *La de las personas que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.*



Una personalidad global

Es frecuente que resulte difícil para los gerentes de una organización determinar cuáles empleados triunfarán en los negocios en el extranjero, porque las cualidades que permiten pronosticar el éxito en el contexto de una cultura quizá no lo hagan en otra. Sin embargo, los investigadores están definiendo los rasgos de la personalidad que auxilien a los directivos a saber quiénes de los empleados son adecuados para tareas en el extranjero.

Tal vez piense usted que de los Cinco Grandes rasgos, la apertura a la experiencia sería la más importante para la eficacia en tareas internacionales. Es más fácil que la gente abierta sea flexible en lo cultural; para "seguir la corriente" cuando las cosas sean diferentes en otro país. Aunque las investigaciones no son muy consistentes al respecto, la mayoría sugiere que los gerentes con calificaciones altas en apertura se desempeñan mejor que otros en los trabajos internacionales.

James Eyring, director en Dell de aprendizaje y desarrollo para Asia, está de acuerdo en que la personalidad es importante para el éxito en tareas en el extranjero. "He visto fracasar a personas en la prueba de apertura –trabajaban exactamente como lo hubieran hecho en Estados Unidos. Sencillamente no estaban abiertos a comprender como eran las cosas en una cultura diferente", dice Eyring.

¿Qué significan estas investigaciones para las organizaciones? Cuando se trata de escoger a los empleados que realizarán los trabajos globales, la personalidad hace la diferencia.

Fuente: Basado en M. A. Shaffer, D. A. Harrison y H. Gregersen, "You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, enero de 2006, pp. 109-125; y E. Silverman, "The Global Test", *Human Resource Executive Online*, 16 de junio de 2006, www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=5669803.

su favor en las situaciones de trabajo. La gente proactiva busca en el exterior trabajo e información organizacional, cultiva contactos en niveles altos, planea su carrera y demuestra persistencia al enfrentar obstáculos en su carrera.

Una vez descritos los rasgos de la personalidad –características duraderas que describen el comportamiento de una persona–, estudiaremos los valores. Aunque éstos y la personalidad se relacionan, no son lo mismo. Con frecuencia, los valores son muy específicos y describen sistemas de creencias más que tendencias del comportamiento. Algunas creencias o valores no dicen mucho acerca de la personalidad de alguien, además no siempre actuamos en forma consistente con nuestros valores.

Valores

¿La pena capital es correcta o incorrecta? ¿Es bueno o malo que a alguien le guste el poder? La respuesta a estas preguntas tiene su raíz en los valores. Por ejemplo, algunas personas afirman que la pena capital es correcta porque es una retribución apropiada para delitos tales como el asesinato y la traición. Sin embargo, otros quizás opinen, con igual convencimiento, que ningún gobierno tiene derecho a quitarle la vida a alguien.

6 *Definir valores, explicar su importancia y comparar los valores terminales e instrumentales.*

Los **valores** representan convicciones fundamentales acerca de que "a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso".[53] Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es *importante*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante es*. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su **sistema de valores**. Todos tenemos una jerarquía para ellos, que constituye nuestro sistema de valores y que se identifica de acuerdo con la importancia relativa que se

asigna a valores tales como la libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

¿Los valores son fluidos y flexibles? En un sentido general, no. Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes.[54] Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida: de los padres, maestros, amigos y otras personas. Cuando niños, se nos dice que ciertos comportamientos o resultados *siempre* son deseables o *siempre* indeseables. Hay pocas áreas indefinidas: se nos dijo, por ejemplo, que debemos ser honestos y responsables, nunca que debemos ser un poco honestos o algo responsables. Es este aprendizaje "blanco o negro" de los valores lo que garantiza más o menos su estabilidad y permanencia. El proceso de cuestionar nuestros valores, por supuesto, tal vez produzca un cambio. Es más frecuente que dicho cuestionamiento actúe para reforzar los valores que tenemos.

Importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que "debe ser" y lo que "no debe ser". Por supuesto, estas nociones no son valores neutrales si no por el contrario: contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto. Además, implican que ciertos comportamientos o eventos son preferibles sobre otros. Como resultado, los valores nublan la objetividad y la racionalidad.

Los valores por lo general influyen en las actitudes y el comportamiento.[55] Suponga que ingresa a una organización con el punto de vista de que el pago con base en el desempeño es correcto, en tanto que pagar según la antigüedad no lo es. ¿Cómo reaccionaría si observa que en la organización a la que acaba de entrar se premia el tiempo en el empleo y no el desempeño en éste? Es probable que quede decepcionado; y esto lo llevará a la insatisfacción con su trabajo y a la decisión de no hacer un mayor esfuerzo ya que "de todos modos no habrá más dinero". ¿Serían diferentes sus actitudes y comportamiento si sus valores coincidieran con las políticas de pago de la empresa? Lo más seguro es que sí.

Valores terminales *versus* instrumentales

¿Se pueden clasificar los valores? La respuesta es *sí*. En esta sección se analizan dos enfoques para desarrollar tipologías de valores.

Encuesta de valores de Rokeach Milton Rokeach creó la Encuesta de Valores (EVR) que lleva su nombre.[56] La RVS consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 valores individuales. Uno de ellos contiene los **valores terminales**, y se refiere a los estados finales que son deseables. Éstos constituyen las metas que una persona querría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, formado por los **valores instrumentales**, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para lograr los valores terminales. La figura 4-3 muestra ejemplos comunes de cada uno de estos dos conjuntos.

valores *Convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso.*

sistema de valores *Jerarquía basada en el ordenamiento de los valores de un individuo en términos de su intensidad.*

valores terminales *Estados finales deseables de la existencia; metas que le gustaría alcanzar a una persona durante su vida.*

valores instrumentales *Modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales de uno mismo.*

Figura 4-3 Valores terminales e instrumentales según la Encuesta de Valores de Rokeach

Valores terminales	Valores instrumentales
Vida confortable (prospecto de vida)	Ambicioso (trabajo duro, con aspiraciones)
Vida emocionante (vida activa y estimulante)	Mente amplia (mente abierta)
Sentido de logro (contribución duradera)	Capaz (competente, eficiente)
Paz en el mundo (libre de guerra y conflictos)	Cariñoso (optimista, gozoso)
Mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Limpio (pulcro, ordenado)
Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)	Valiente (defiende sus creencias)
Seguridad de la familia (cuida de sus seres queridos)	Perdona (concede su perdón a otros)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabaja para el bienestar de los demás)
Felicidad (contento)	Honesto (sincero, veraz)
Armonía interna (libre de conflictos interiores)	Imaginativo (osado, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (se basa en sí mismo, autosuficiente)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placer (vida disfrutable y placentera)	Lógico (consistente, racional)
Salvación (salvado, vida eterna)	Amoroso (afectuoso, sensible)
Respeto de sí mismo (autoestima)	Obediente (cumplido, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Diplomático (cortés, buenas maneras)
Amistad verdadera (compañía cercana)	Responsable (del que se puede depender, confiable)
Sabiduría (comprensión madura de la vida)	Autocontrolado (contenido, autodisciplina)

Fuente: Reimpreso con permiso de The Free Press, división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *The Nature of Human Values*, por Milton Rokeach. Copyright © 1973, por *The Free Press*. Copyright renovado © 2001, por Sandra J. Ball-Rokeach. Todos los derechos reservados.

Son varios los estudios que confirman que los valores EVR varían de un grupo a otro.[57] Las personas en las mismas ocupaciones o categorías (por ejemplo, gerentes corporativos, miembros de sindicatos, padres, estudiantes, etc.) tienden a poseer valores similares. Un estudio comparó a los ejecutivos de corporaciones, a los miembros del sindicato de trabajadores del acero y a los integrantes de un grupo de activistas por la comunidad. Aunque se encontró mucho traslape entre los tres grupos,[58] también hubo ciertas diferencias significativas (ver figura 4-4). Los activistas tenían preferencia por valores muy distintos de los que sostenían los otros dos grupos. Calificaban a la "igualdad" como su valor terminal más importante; en cambio, los ejecutivos y los sindicalistas lo colocaron en los lugares 12 y 13, respectivamente. Los activistas calificaron "servicial" como su segundo más alto valor instrumental, los otros dos grupos lo situaron en el lugar número 14. Estas diferencias son importantes porque los ejecutivos, sindicalistas y activistas tienen un interés creado en el quehacer de las organizaciones, y se generan dificultades cuando dichos grupos tienen que negociar uno con otro, crean conflictos serios cuando contienden entre sí acerca de las políticas económicas y sociales de la empresa.[59]

Figura 4-4 Valor medio de las calificaciones de ejecutivos, sindicalistas y activistas (se muestran sólo las cinco más altas)

EJECUTIVOS		SINDICALISTAS		ACTIVISTAS	
Terminal	**Instrumental**	**Terminal**	**Instrumental**	**Terminal**	**Instrumental**
1. Respeto de sí mismo	1. Honesto	1. Seguridad de la familia	1. Responsable	1. Igualdad	1. Honesto
2. Seguridad de la familia	2. Responsable	2. Libertad	2. Honesto	2. Paz en el mundo	2. Servicial
3. Libertad	3. Capaz	3. Felicidad	3. Valiente	3. Seguridad de la familia	3. Valiente
4. Sentido de logro	4. Ambicioso	4. Respeto de sí mismo	4. Independiente	4. Respeto de sí mismo	4. Responsable
5. Felicidad	5. Independiente	5. Amor maduro	5. Capaz	5. Libertad	5. Capaz

Fuente: Basado en W. C. Frederik y J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications", en W. C. Frederik y L. E. Preston (eds)., *Business Ehics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44.

7 *Comparar las diferencias generacionales en cuanto a valores e identificar los valores dominantes en la fuerza laboral actual.*

Valores generacionales

Cohortes de trabajo contemporánea Los investigadores han integrado en cuatro grupos varios análisis recientes de los valores en el trabajo para tratar de determinar los valores únicos de diferentes cohortes o generaciones de la fuerza de trabajo de Estados Unidos.[60] En la figura 4-5 se plantea la propuesta de que los trabajadores pueden segmentarse de acuerdo con la época en que ingresaron a la fuerza laboral. Como la mayor parte de personas comienza a trabajar entre los 18 y 23 años de edad, las épocas también se correlacionan mucho con la edad cronológica de los empleados.

Antes de seguir adelante, conviene que nos detengamos en algunas limitaciones de este análisis. En primer lugar, no se hace ninguna suposición de que este marco teórico sería aplicable en forma universal a todas las culturas. En segundo lugar, hay muy poca investigación rigurosa sobre valores generacionales, de modo que tenemos que basarnos en una estructura intuitiva. Por último, existen categorías imprecisas. No es una ley que alguien nacido en 1985 no tenga valores similares a los de otra persona que haya nacido en 1955. Es posible que usted vea que sus valores se reflejan mejor en otra generación que en la suya propia. A pesar de estas limitaciones, los valores cambian con las generaciones,[61] y hay algunas conclusiones útiles que se pueden extraer de este análisis de los valores.

Los trabajadores que crecieron con la influencia de la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial, las Hermanas Andrews y el bloqueo de Berlín, ingresaron a la fuerza laboral en la década de 1950 y principios de la de 1960, convencidos del trabajo duro, el *status quo* y las figuras de autoridad. Los llamaríamos *veteranos* (algunos estudiosos los denominan *tradicionalistas*). Una vez contratados, los veteranos tendían a ser leales con su empleador y respetuosos de la autoridad. Trabajaban duro y eran prácticos. Ésta es la clase de gente sobre la que Tom Brokaw escribió en su libro *The Greatest Generation*. Con términos de los valores terminales de la EVR, estos empleados daban la mayor importancia a una vida cómoda y a la seguridad familiar.

Los *baby boomers* son una generación extensa que nació después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los veteranos volvieron a casa y los tiempos eran buenos. Las personas pertenecientes a esta generación comenzaron a formar parte de la fuerza laboral a partir de la mitad de la década de 1960 y hasta la de 1980. Esta generación recibió mucha influencia del movimiento de los derechos civiles, la liberación de la mujer, los Beatles, la Guerra de Vietnam y la competencia entre los integrantes de su generación. Tenían mucho de la "ética hippie" y desconfiaban de la autoridad Sin embargo, hacían gran énfasis en el logro y el éxito material. Trabajaban duro y gozaban con el producto de su labor. Eran pragmáticos y creían que el fin justifica los medios. Consideraban a las organizaciones que los emplea-

Figura 4-5 Valores dominantes en el trabajo de la fuerza laboral actual

Generación	Época de ingreso a la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Valores dominantes en el trabajo
Veteranos	1950 o principios de 1960	65+	Trabajo duro, conservadores, conformes; lealtad para la organización
Baby boomers	1965–1985	De 40 a poco más de 60	Éxito, logro, ambición, disgusto por la autoridad, lealtad a la carrera
Generación X	1985–2000	Finales de sus 20 y principios de sus 40	Balance entre el trabajo y su vida personal, orientados a equipos, no les gustan las reglas; lealtad a las relaciones
Siguientes	De 2000 al presente	Menos de 30	Confiados, éxito financiero, dependen de sí mismos pero están orientados a equipos; lealtad tanto a sí mismos como a sus relaciones



Compañías como Patagonia, Inc., comercializadora de ropa y equipo para el campo, entienden los valores dominantes en el trabajo de los jóvenes, quienes valoran el balance entre el trabajo y la vida privada y las relaciones. Patagonia fue una de las primeras compañías de Estados Unidos que ofreció horarios flexibles para sus empleados, salidas por maternidad y paternidad, y guarderías en el lugar de trabajo. Por medio de un programa de internado, el personal puede dejar su trabajo hasta por 2 meses para trabajar de tiempo completo para el grupo ambiental de su elección, mientras Patagonia les sigue pagando su salario y prestaciones.

ban como meros vehículos para sus carreras. Sus valores terminales eran un sentido de logro y mucho reconocimiento social.

La vida de las personas pertenecientes a la *Generación X* ha sido moldeada por la globalización, padre y madre que trabajan, MTV, el Sida y las computadoras. Valoran la flexibilidad de los valores, las opciones de vida y el logro de la satisfacción en el trabajo. La familia y las relaciones son muy importantes para los miembros de esta generación. A diferencia de la de los veteranos, la Generación X está formada por escépticos que dudan en particular de la autoridad. También tienden a disfrutar el trabajo orientado al equipo. Para ellos, el dinero es importante como indicador del desempeño en la carrera, pero están dispuestos a negociar aumentos de salario, acciones, seguridad y promociones para tener más tiempo libre e incrementar sus opciones de estilo de vida. En busca del balance en sus vidas, los miembros de la Generación X están menos dispuestos que las generaciones anteriores a hacer sacrificios personales en nombre del bienestar de su empleador. En la EVR, dan calificación elevada a la amistad, la felicidad y el placer.

El ingreso más reciente que se ha dado en la fuerza laboral es el de los *siguientes* (también llamados *interneters, del milenio, generación Y* y *next generation*), que crecieron durante tiempos prósperos. Tienen grandes expectativas y buscan el significado de su trabajo. Las metas de su vida están más orientadas a hacerse ricos (81 por ciento) y famosos (51 por ciento) que los de la Generación X (62 y 29 por ciento, respectivamente). Los *siguientes* se desenvuelven bien en la diversidad y son la primera generación que concibe la tecnología como algo garantizado. Han pasado gran parte de sus vidas entre cajeros automáticos, DVDs, teléfonos móviles, computadoras portátiles e Internet. Tienden más que otras generaciones a cuestionar, ser conscientes en lo social y emprendedores. Al mismo tiempo, algunas personas describen a los *siguientes* como individuos con muchas necesidades. Un empleador dijo: "ésta es la fuerza laboral con mayor necesidad de mantenimiento en la historia del mundo. Las buenas noticias son que también se trata de la de más alto rendimiento".[62]

La comprensión de que los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los de la sociedad del periodo en que crecieron es una ayuda valiosa para explicar y predecir su comportamiento. Por ejemplo, es más fácil que los empleados al final de su sexta década de vida acepten la autoridad que colegas suyos que son 10 o 15 años más jóvenes. Los trabajadores en sus treinta años son más renuentes que sus padres para trabajar los fines de semana y son más proclives a dejar un empleo a la mitad de su carrera en busca de otro que les deje más tiempo libre.



¿Los valores estadounidenses son distintos?

A los estadounidenses se les suele criticar. Después de todo, hace más de un siglo el escritor irlandés George Bernard Shaw escribió: "los estadounidenses me adoran, y me adorarán mientras diga cosas agradables de ellos".

No obstante, como resultado de la Guerra de Irak y el hecho de que Estados Unidos sea la única superpotencia del mundo, este país está recibiendo críticas sin precedente en el extranjero. Uno de sus críticos comentaba con aire despectivo: "la persecución que entablan los estadounidenses de la riqueza, el tamaño y la abundancia –sustitutos materiales de la felicidad– carece de ética y es catastrófica para la ecología". Y muchos europeos piensan que los estadounidenses están obsesionados con el trabajo. Algunos afirman que Estados Unidos y Europa están cada vez más polarizados.

En general, Estados Unidos es más rico que Europa y tiene una productividad más alta. Pero, ¿qué de malo tiene eso? Bueno, las estadísticas no son muy positivas. Por ejemplo, en comparación con Europa, Estados Unidos es mucho más violento; tiene 585 prisiones por cada 100 000 habitantes, en comparación con sólo 87 de la Unión Europea. Asimismo, Estados Unidos premia cada vez más el poder con dinero. Ejemplo de ello es que en 1980 en dicho país el CEO promedio ganaba 40 veces el ingreso anual del empleado común de manufactura. Actualmente, esa razón ha subido hasta ser de 475 a 1... Compárese con las razones en el Reino Unido, Francia y Suecia, que son, respectivamente, de 24 a 1, 15 a 1 y 13 a 1. Por último, Estados Unidos tiene el 5 por ciento de la población mundial pero es responsable del 25 por ciento de todos los gases de efecto invernadero que se generan en el planeta –los que son, según muchos científicos, responsables del calentamiento global.

Es posible que los valores tengan algo que ver con estas diferencias. Por ejemplo, un estudio de individuos pertenecientes a 14 países reveló que los estadounidenses veían como algo natural que los recursos naturales estuvieran a su disposición, a diferencia de los individuos de las otras naciones. Y en contraposición con los europeos, los estadounidenses piensan que la guerra con frecuencia resulta necesaria, que está bien matar por defender las propiedades y que es necesario el castigo físico de los niños.

¿Usted piensa que los valores estadounidenses son uno de los factores que subyacen a todos estos fenómenos sociales? O, ¿no son más que opiniones académicas?

Fuente: Basado en: T. Judt, "Europe vs. America", *New York Review of Books* (http://www.nybooks.com/articles/17726) (20 de febrero de 2005); P. W. Schultz y L. Zelezny, "Values as Predictors of Environmental Attitudes: Evidence for Consistency Across 14 Countries", *Journal of Environmental Psychology*, septiembre de 1999, pp. 255-65; A. McAllister, P. Sandström, P. Puska, A. Veijo, R. Chereches y L. Heidmets, "Attitudes Towards War, Killing, and Punishment of Children Among Young People in Estonia, Finland, Romania, the Russian Federation, and the USA", *Bulletin of the World Health Organization* 79, no. 5 (2001), pp. 382-87.

La relación de la personalidad y los valores de un individuo con su lugar de trabajo

Hace 30 años, a las organizaciones sólo les preocupaba la personalidad porque su objetivo principal era que los individuos fueran adecuados para sus puestos específicos. Esta preocupación aún sigue vigente, pero en los últimos años dicho interés se ha ampliado para incluir lo bien que la personalidad del individuo *y* sus valores se adecuan a la *organización*. ¿Por qué? Porque a los gerentes de hoy les interesa menos la aptitud de un candidato para realizar un trabajo *específico* que la *flexibilidad* que tenga para acomodarse a situaciones y compromisos cambiantes de la organización.

A continuación se estudiarán con más detalle los ajustes persona–trabajo y persona–organización.

El ajuste persona-trabajo

La adecuación entre los requerimientos del puesto con las características de la personalidad está bien descrita por la **teoría del ajuste entre la personalidad y el trabajo**, de John Holland.[63] Ésta se basa en el concepto de ajuste entre las características de

teoría del ajuste entre la personalidad y el trabajo *Identifica seis tipos de personalidad y propone que el ajuste entre éstos y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.*

Figura 4-6 Tipología de Holland de la personalidad y las ocupaciones congruentes

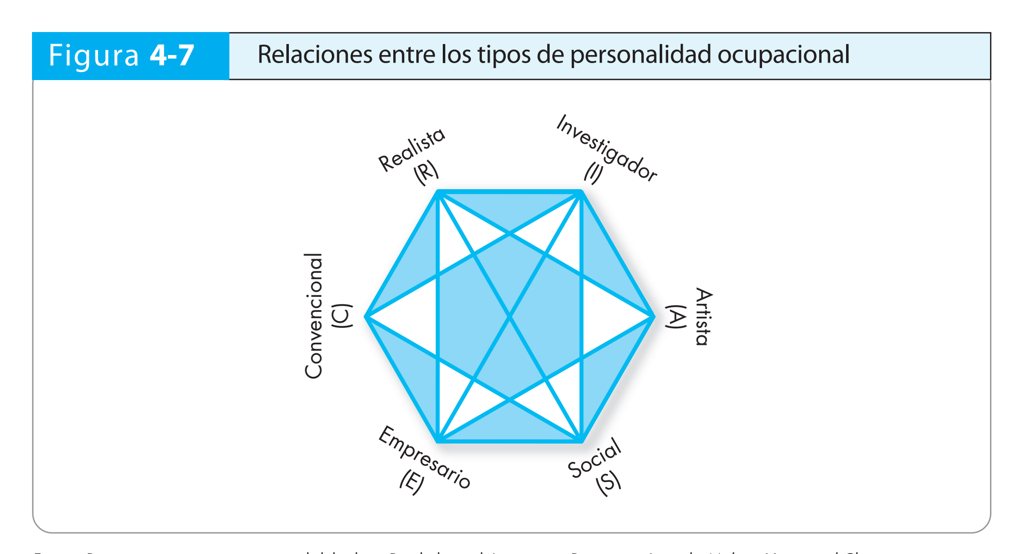
Tipo	Características de la personalidad	Ocupaciones congruentes
Realista: Prefiere las actividades físicas que requieren habilidad, fuerza y coordinación.	Tímido, genuino, persistente, estable, conforme, práctico	Mecánica, operador de taladros, trabajador de línea de ensamble, granjero
Investigador: Se inclina por las actividades que involucran el pensamiento, la organización y la comprensión.	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero
Sociable: Tiene preferencia por las actividades que involucran ayudar y colaborar en el desarrollo de otros.	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional: Gusta de las actividades reguladas por reglamentos, ordenadas y sin ambigüedad.	Conforme, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero, archivista
Emprendedor: Le agradan las actividades verbales en las que hay oportunidad de influir en otros y lograr poder.	Confianza en sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, agente inmobiliario, especialista en relaciones públicas, gerente de negocios pequeños
Artista: Prefiere las actividades ambiguas y no sistemáticas que permitan la expresión creativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

la personalidad de un individuo y el trabajo. Holland presenta seis tipos de personalidad y propone que la satisfacción y propensión a dejar un puesto depende del grado en que los individuos adecuan con éxito sus personalidades con el puesto. Cada uno de los seis tipos de personalidad tiene una ocupación congruente con ella. En la figura 4-6 se describen los seis tipos y sus rasgos de personalidad, con ejemplos de ocupaciones congruentes.

Holland desarrolló un cuestionario del Inventario de preferencia vocacional que contiene 160 preguntas ocupacionales. Quien responde indica cuáles de las ocupaciones le agradan o desagradan, y sus respuestas se utilizan para elaborar perfiles de personalidad. Con este procedimiento, las investigaciones respaldan el diagrama hexagonal que se presenta en la figura 4-7.[64] En esta figura, cuanto más cerca se encuentren en el hexágono dos campos u orientaciones, más compatibles son. Las categorías adyacentes son muy similares, mientras que las que están en los lados opuestos de una diagonal son muy diferentes.

¿Qué significa todo esto? La teoría postula que la satisfacción es mayor y la rotación menor cuando la personalidad y la ocupación van de acuerdo. Los individuos

Figura 4-7 Relaciones entre los tipos de personalidad ocupacional



Fuente: Reimpreso con permiso especial del editor, Psychological Assessment Resources, Inc., de *Making Vocational Choices*, copyright 1973, 1985, 1992 por Psychological Assessment Resources, Inc. Todos los derechos reservados.

sociables deben estar en los trabajos sociales, la gente convencional en los convencionales, y así sucesivamente. Una persona realista en un trabajo realista es una situación más congruente que si estuviera en una labor de investigación. Y alguien realista en un trabajo social se encontraría en la situación más incongruente posible. Los puntos clave de este modelo son los siguientes: (1) parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos, (2) hay tipos diferentes de trabajos y (3) las personas en trabajos congruentes con su personalidad deben de estar más satisfechas y es menos probable que renuncien en forma voluntaria que aquellas en labores incongruentes.

El ajuste persona–organización

Como ya se dijo, en años recientes se ha extendido el interés hacia el ajuste entre las personas con las *organizaciones*, así como con los *trabajos*. En la medida en que una organización se enfrente a un ambiente dinámico y cambiante, y requiera empleados capaces de cambiar de tareas con rapidez y que se muevan con facilidad de un equipo a otro, más importante será que las personalidades de éstos se ajusten al conjunto de la cultura organizacional y no tanto a las características de un trabajo específico.

El ajuste persona–organización plantea en esencia que las personas abandonan las organizaciones que no son compatibles con sus personalidades.[65] Con el uso de la terminología de los Cinco Grandes, por ejemplo, se esperaría que las personas muy extrovertidas se ajustaran mejor a las culturas agresivas y orientadas a los equipos, que los individuos con mucha adaptabilidad se ajustaran a climas organizacionales de apoyo que a los que se centraran en la agresividad, y que las personas abiertas a las experiencias se acoplaran mejor a las organizaciones que hicieran énfasis en la innovación más que en la estandarización.[66] Según estos lineamientos, en el momento de la contratación debería ocurrir que se seleccionaran a los empleados nuevos que se ajustaran mejor a la cultura organizacional, lo que a su vez daría como resultado mayor satisfacción del empleado y una menor rotación. Las investigaciones acerca del ajuste persona–organización también consideran los valores de las personas y si coinciden con la cultura de la empresa. Un buen ajuste de ese tipo predice satisfacción con el empleo, compromiso con la organización y baja rotación.[67]

Implicaciones globales

Personalidad

¿Se transfieren entre las culturas las estructuras de personalidad, como las del modelo de los Cinco Grandes? ¿En todas las culturas son relevantes las dimensiones como las de la personalidad Tipo A? A continuación trataremos de dar respuesta a estas preguntas.

8 *Identificar las cinco dimensiones de valores de Hofstede de la cultura nacional.*

Los cinco factores de la personalidad identificados en el modelo de los Cinco Grandes aparecen en casi todos los estudios interculturales.[68] Dichos estudios incluyen una amplia variedad de culturas –China, Israel, Alemania, Japón, España, Nigeria, Noruega, Pakistán y Estados Unidos. Las diferencias tienden a ocurrir en el énfasis que se hace en las dimensiones y en si los países son sobre todo individualistas o colectivistas. Por ejemplo, en comparación con los gerentes de Estados Unidos, los de China utilizan la categoría de meticulosidad con más frecuencia y la de adaptabilidad con menos. Y el modelo de los Cinco Grandes parece hacer pronósticos un poco mejores en las culturas individualistas que en las colectivistas.[69] Pero hay una concordancia sorprendente, en especial entre individuos de países desarrollados. Al respecto, una revisión exhaustiva de estudios que cubrían personas de 15 naciones de la Comunidad Europea reveló que la meticulosidad era un factor de predicción válido de desempeño entre trabajos y grupos ocupacionales.[70] Esto es exactamente lo que habían descubierto los estudios para Estados Unidos.

Valores

Debido a que los valores difieren entre las culturas, la comprensión de las diferencias es de utilidad para explicar y pronosticar el comportamiento de los empleados de distintos países.

Marco teórico de Hofstede para evaluar culturas Uno de los enfoques que se cita con más frecuencia para analizar las variaciones entre las culturas lo aportó Geert Hofstede a finales de la década de 1970.[71] Para hacerlo encuestó a más de 116 000 empleados de IBM, en 40 países, acerca de sus valores relacionados con el trabajo. Descubrió que los gerentes y trabajadores divergen en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional, las cuales se listan y definen a continuación:

- *Distancia del poder:* Grado en que la gente de un país acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual. Una calificación elevada en cuanto a la distancia del poder significa que en la cultura existen y se toleran grandes desigualdades en el poder y la riqueza. Es más probable que tales culturas sigan un sistema de clases o castas que desalienta la movilidad ascendente de sus ciudadanos. Una calificación baja en distancia del poder indica que la cultura desalienta las diferencias en el poder y la riqueza. Estas sociedades hacen énfasis en la igualdad y las oportunidades.
- *Individualismo* versus *colectivismo:* El **individualismo** es el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en lugar de como miembros de grupos, y creen en los derechos individuales por sobre todos lo demás. El **colectivismo** hace énfasis en una estructura social estrecha en la que las personas esperan que quienes forman parte de sus mismos grupos velen por ellos y los protejan.
- *Masculinidad* versus *feminidad*: La definición de Hofstede de **masculinidad** es el grado en que la cultura favorece los roles tradicionales masculinos, como el poder y el control, en oposición a considerar iguales al hombre y la mujer. Una calificación alta en masculinidad indica que la cultura tiene roles separados para mujeres y hombres, y estos últimos dominan la sociedad. Una calificación alta en feminidad quiere decir que la cultura tiene poca diferenciación entre los roles del hombre y la mujer. Para ser claros, la **feminidad** alta no significa que la cultura haga hincapié en los roles femeninos, sino que resalta la igualdad entre los géneros. En tales culturas, las mujeres son tratadas como iguales a los hombres en todos los aspectos de la sociedad.
- *Evitar la incertidumbre:* Grado en que las personas de un país prefieren las situaciones estructuradas a las desestructuradas. En las culturas que tienen calificación alta en evitar la incertidumbre, la gente tiene un nivel de ansiedad mayor respecto de la incertidumbre y la ambigüedad, y utiliza leyes y controles para reducir la incertidumbre. En las culturas con baja calificación en cuanto a **evitar la incertidumbre**, los individuos se alteran menos por la ambigüedad y están menos orientadas por reglas, corren más riesgos y aceptan el cambio con más facilidad.
- *Orientación al largo plazo* versus *al corto plazo:* Ésta es la adición más reciente a la tipología de Hofstede. Se centra en el grado en que una sociedad es devota de los valores tradicionales de largo plazo. La gente de las culturas con **orientaciones al largo plazo** se preocupa por el futuro y la conservación de los valores, la persistencia y tradición. En una **orientación al corto plazo**, las personas valoran el aquí y el ahora; el cambio se acepta con más facilidad y los compromisos no representan impedimentos para cambiar.

¿Cómo se clasifican los distintos países respecto de las dimensiones de Hofstede? En la figura 4-8 se muestran las calificaciones para los que se dispone de datos. Por ejemplo, Malasia tiene el índice numérico más elevado en la categoría de distancia del poder. Esto significa que en dicho país la distancia del poder es mayor que en cualquier otro país, por lo que califica en primer lugar. Como se observa, Estados Unidos es muy individualista, de hecho la nación más individualista de todas (seguida de cerca por Australia y Gran Bretaña). Estados Unidos también tiende a tener orientación al corto plazo y una baja distancia del poder (en Estados Unidos se tiende a no aceptar diferencias inherentes a la clase social de las personas). Este país también tiene una calificación relativamente baja en cuanto a evitar la incertidumbre, lo que significa que la mayor parte de estadounidenses toleran la incertidumbre y ambigüedad. Estados Unidos tiene calificación relativamente alta en masculinidad,

lo que significa que la mayoría de personas de ese país hacen énfasis en los roles tradicionales de género (al menos en relación con otros países como Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia).

Observará diferencias regionales. Las naciones occidentales y del norte como Canadá o los Países Bajos son más individualistas. Los países más pobres como México y Filipinas tienen más distancia del poder. Las naciones sudamericanas evitan mucho la incertidumbre, y las asiáticas tienen bastante orientación al largo plazo.

Las dimensiones de la cultura de Hofstede han ejercido una influencia enorme en los investigadores del CO así como en los gerentes. No obstante, su estudio ha recibido algunas críticas: en primer lugar, aunque se han actualizado, los datos originales son de hace 30 años y se basaron en una sola empresa (IBM), y desde que se obtuvieron han pasado muchas cosas en la escena mundial, lo más notable es la caída de la Unión Soviética, la transformación de Europa Central y Oriental, la terminación del apartheid en Sudáfrica, la diseminación del Islam por todo el mundo actual y el ascenso de China como potencia global. En segundo lugar, pocos investigadores han leído con detenimiento los detalles de la metodología de Hofstede, por lo que no están al tanto de muchas de las decisiones y criterios que tuvo que seguir (por ejemplo, reducir los valores culturales a sólo cinco). Algunos de los resultados de Hofstede son inesperados, por ejemplo Japón, que se considera con frecuencia un país muy colectivista, resulta ser colectivista sólo en promedio de acuerdo con la metodología de Hofstede.[72] A pesar de estas salvedades, Hofstede es uno de los científicos sociales más citados de todos los tiempos, y su marco teórico dejó una marca indeleble en el estudio del CO.

El marco teórico GLOBE para evaluar culturas Desde principios de 1993 está en marcha el programa de investigación de Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por sus siglas en inglés), que consiste en una investigación intercultural de liderazgo y cultura nacionales. Con datos de 825 organizaciones de 62 países, el equipo de GLOBE identificó nueve dimensiones en las que difieren las culturas nacionales.[73] Algunas de éstas –como la distancia al poder, individualismo/colectivismo, evitar la incertidumbre, diferenciación de género (similar a la masculinidad versus feminidad) y orientación al futuro (similar a la orientación al largo plazo versus corto plazo)– se parecen a las dimensiones de Hofstede. La principal diferencia entre éstas y el marco teórico del GLOBE es que agregó dimensiones, como la orientación humana (grado en que una sociedad recompensa a sus individuos por ser altruistas, generosos y amables con los demás) y la orientación al desempeño (grado en que una sociedad alienta y recompensa a los miembros de un grupo por mejorar su desempeño y alcanzar la excelencia).

¿Cuál teoría es mejor? Es difícil decidir y cada una tiene seguidores. En este libro se hace énfasis en las dimensiones de Hofstede porque han resistido la prueba del tiempo y el estudio GLOBE las confirmó. Sin embargo, los investigadores aún debaten las diferencias entre las dos teorías y, con el tiempo, los estudios futuros tal vez favorezcan la perspectiva más matizada del estudio GLOBE.[74]

distancia del poder *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido en forma desigual.*

individualismo *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en lugar de como miembros de grupos.*

colectivismo *Atributo de una cultura nacional que describe una estructura social estrecha en la que las personas esperan que el resto de los los integrantes de grupos de los que forman parte los vigilen y protejan.*

masculinidad *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que se favorecen los roles tradicionales masculinos en el trabajo, de logro, poder y control. Valores sociales que se caracterizan por la asertividad y el materialismo.*

feminidad *Atributo de la cultura nacional que hace poca diferencia entre los roles de los hombres y las mujeres, y éstas son tratadas como iguales de aquéllos en todos los aspectos sociales.*

evitar la incertidumbre *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por la incertidumbre y las situaciones ambiguas, y trata de evitarlas.*

orientación al largo plazo *Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el futuro, el ahorro y la persistencia.*

orientación al corto plazo *Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el pasado y presente, respeta la tradición y cumple las obligaciones sociales.*

Figura 4-8 Valores culturales de Hofstede por nación

	Distancia del poder		Individualismo versus colectivismo		Masculinidad versus feminidad		Evitar la incertidumbre		Orientación al largo plazo versus al corto plazo	
País	**Índice**	**Calificación**	**Índice**	**Calificación**	**Índice**	**Calificación**	**Índice**	**Calificación**	**Índice**	**Calificación**
Argentina	49	35–36	46	22–23	56	20–21	86	10–15		
Australia	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22–24
Austria	11	53	55	18	79	2	70	24–25	31	22–24
Bélgica	65	20	75	8	54	22	94	5–6	38	18
Brasil	69	14	38	26–27	49	27	76	21–22	65	6
Canadá	39	39	80	4–5	52	24	48	41–42	23	30
Chile	63	24–25	23	38	28	46	86	10–15		
Colombia	67	17	13	49	64	11–12	80	20		
Corea (del Sur)	60	27–28	18	43	39	41	85	16–17	75	5
Costa Rica	35	42–44	15	46	21	48–49	86	10–15		
Dinamarca	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
Ecuador	78	8–9	8	52	63	13–14	67	28		
España	57	31	51	20	42	37–38	86	10–15	19	31–32
Estados Unidos	40	38	91	1	62	15	46	43	29	27
El Salvador	66	18–19	19	42	40	40	94	5–6		
Finlandia	33	46	63	17	26	47	59	31–32	41	14
Francia	68	15–16	71	10–11	43	35–36	86	10–15	39	17
Alemania	35	42–44	67	15	66	9–10	65	29	31	22–24
Gran Bretaña	35	42–44	89	3	66	9–10	35	47–48	25	28–29
Grecia	60	27–28	35	30	57	18–19	112	1		
Guatemala	95	2–3	6	53	37	43	101	3		
Hong Kong	68	15–16	25	37	57	18–19	29	49–50	96	2
India	77	10–11	48	21	56	20–21	40	45	61	7
Indonesia	78	8–9	14	47–48	46	30–31	48	41–42		
Irán	58	29–30	41	24	43	35–36	59	31–32		
Irlanda	28	49	70	12	68	7–8	35	47–48	43	13
Israel	13	52	54	19	47	29	81	19		
Italia	50	34	76	7	70	4–5	75	23	34	19
Jamaica	45	37	39	25	68	7–8	13	52		
Japón	54	33	46	22–23	95	1	92	7	80	4
Malasia	104	1	26	36	50	25–26	36	46		
México	81	5–6	30	32	69	6	82	18		
Holanda	38	40	80	4–5	14	51	53	35	44	11–12
Nueva Zelanda	22	50	79	6	58	17	49	39–40	30	25–26
Noruega	31	47–48	69	13	8	52	50	38	44	11–12
Pakistán	55	32	14	47–48	50	25–26	70	24–25	0	34
Panamá	95	2–3	11	51	44	34	86	10–15		
Perú	64	21–23	16	45	42	37–38	87	9		
Filipinas	94	4	32	31	64	11–12	44	44	19	31–32
Portugal	63	24–25	27	33–35	31	45	104	2	30	25–26
Singapur	74	13	20	39–41	48	28	8	53	48	9
Sudáfrica	49	35–36	65	16	63	13–14	49	39–40		
Suecia	31	47–48	71	10–11	5	53	29	49–50	33	20
Suiza	34	45	68	14	70	4–5	58	33	40	15–16
Taiwán	58	29–30	17	44	45	32–33	69	26	87	3
Tailandia	64	21–23	20	39–41	34	44	64	30	56	8
Turquía	66	18–19	37	28	45	32–33	85	16–17		
Uruguay	61	26	36	29	38	42	100	4		
Venezuela	81	5–6	12	50	73	3	76	21–22		
Yugoslavia	76	12	27	33–35	21	48–49	88	8		
Regiones:										
Países árabes	80	7	38	26–27	53	23	68	27		
África oriental	64	21–23	27	33–35	41	39	52	36	25	28–29
África occidental	77	10–11	20	39–41	46	30–31	54	34	16	

Las calificaciones van de 0 = baja en extremo a 100 = alta en extremo.

Nota: 1 = calificación más alta. Calificaciones LTO: 1 = China; 15-16 = Bangladesh; 21 = Polonia; 34 = Más baja.

Fuente: Copyright Geert Hofstede BV; hofstede@bovt.nl. Reimpreso con permiso.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Personalidad ¿Qué valor tiene, si hay alguno, el modelo de los Cinco Grandes para los gerentes? Desde principios de la década de 1900 hasta la mitad de la de 1980 los investigadores buscaron encontrar alguna relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo. "El resultado de los más de 80 años de investigaciones fue que la personalidad y el desempeño en el trabajo no tenían una relación significativa en cuanto a características o situaciones".[75] Sin embargo, los últimos 20 años han sido más prometedores sobre todo gracias a los descubrimientos relativos a los Cinco Grandes. Por ejemplo, un consejo excelente sería buscar empleados con gran meticulosidad, y con las demás características de los Cinco Grandes, en función del criterio que una organización considere más importante. Por supuesto, los directivos necesitan tomar en cuenta los factores situacionales.[76] Factores como las exigencias del puesto, el grado de interacción que se requiere con otros y la cultura de la organización, son ejemplos de variables situacionales que moderan la relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo. De modo que para determinar la personalidad con el ajuste óptimo es necesario evaluar el trabajo, el grupo con que se labora y la organización. En ciertas situaciones también son importantes otras características, como la autoestima o el narcisismo.

Aunque se ha criticado mucho el ITMB, es utilizado en las organizaciones. En la capacitación y desarrollo facilita que los trabajadores se comprendan mejor. Brinda ayuda a los equipos al hacer que sus miembros se entiendan mejor uno con otro. Fomenta la comunicación de los grupos de trabajo y es posible que reduzca los conflictos.

Valores ¿Por qué es importante conocer los valores de un individuo? Es frecuente que los valores influyan mucho en las actitudes, comportamientos y percepciones de una persona. Por tanto, el conocer el sistema de valores de un individuo permite ver lo que "hace obrar a la persona".

Es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan bien con la empresa. Por ejemplo quien da mucha importancia a la imaginación, independencia y libertad, seguramente no estará bien en una organización que busque conformidad en su personal. Los gerentes aprecian y evalúan en forma positiva, otorgan recompensas a los empleados que "se ajustan", y los empleados quedan satisfechos si perciben que se ajustan. Éste es un argumento para que la dirección se esfuerce durante el proceso de selección de los empleados nuevos a fin de encontrar candidatos que no sólo tengan aptitudes, experiencia y motivación para laborar, sino también un sistema de valores compatible con el de la organización.

Punto Contrapunto

LAS CARACTERÍSTICAS SON ÍNDICES PODEROSOS PARA LA PREDICCIÓN DEL COMPORTAMIENTO[77]

En el CO, la esencia de los enfoques basados en las características es la de que los empleados poseen rasgos de personalidad estables que influyen en forma significativa en sus actitudes respecto a la vida organizacional, así como las reacciones de su comportamiento ante éstas. La gente con características particulares tiende a ser relativamente consistente en sus actitudes y comportamiento a lo largo del tiempo y en situaciones distintas.

Por supuesto, los teóricos de las características reconocen que no todas son igualmente poderosas. Tienden a colocarlas en una de tres categorías. Las *características cardinales* son aquellas tan fuertes y generalizadas que influyen en cada acto que lleva a cabo una persona. Las *características primarias* por lo general son consistentes con el comportamiento pero no surgen en todas las situaciones. Por último, las *características secundarias* son atributos que no forman una parte vital de la personalidad pero entran en juego sólo en situaciones particulares. En su mayor parte, las teorías de las características se centran en el poder de las primarias para predecir el comportamiento del empleado.

Los estudiosos de las características hacen un trabajo bastante bueno que pasa la prueba de validez de la persona promedio. Piense en amigos, parientes y conocidos que haya conocido durante algunos años. ¿Tienen características que hayan permanecido estables en esencia con el paso del tiempo? La mayoría de nosotros respondería en forma afirmativa. Si la prima Anne era tímida y nerviosa cuando la vimos la última vez hace diez años, nos sorprendería verla hoy desenvuelta y relajada.

Los gerentes parecen creer mucho en el poder de las características para predecir el comportamiento. Si creyeran que son las situaciones las que determinan el comportamiento, contratarían a su personal casi al azar y estructurarían la situación de manera apropiada. Pero en la mayoría de organizaciones, el proceso de selección de los empleados hace mucho énfasis en la forma en que los solicitantes se desempeñan en las entrevistas y pruebas. Suponga que usted es el entrevistador y se pregunta a sí mismo lo siguiente: *¿Qué busco en los candidatos al puesto?* Si respondiera en términos de *meticulosidad*, *trabajador*, *persistente*, *seguro*, *confiable*, usted sería un teórico de las características.

Pocas personas pondrían en duda que existen ciertos atributos estables en los individuos que afectan sus reacciones hacia el lugar de trabajo. Pero quienes estudian las características van más allá de esa generalidad y plantean que las consistencias del comportamiento individual están ampliamente distribuidas y son responsables de las diferencias del comportamiento entre una persona y otra.

Dos problemas que hay con el uso de las características para explicar una proporción grande del comportamiento en las organizaciones son que las evidencias no son impresionantes y que los individuos son muy adaptables y sus rasgos de personalidad cambian en respuesta a esas situaciones en la organización.

En primer lugar, si bien la personalidad influye en las actitudes y comportamientos en el sitio de trabajo, los efectos no son tan marcados; las características explican muy pocas de las variaciones en actitudes y comportamiento. ¿Por qué ocurre así? Quizá los efectos de las características son de lo más fuerte en situaciones relativamente débiles, y de lo más débil en situaciones relativamente fuertes. Los eventos organizacionales tienden a ser situaciones fuertes porque tienen reglas y otras regulaciones formales que definen el comportamiento aceptable y castigan al que se desvía; y existen normas no formales que dictan cuáles son los comportamientos apropiados. Estas restricciones formales y no formales minimizan los efectos de los rasgos de la personalidad.

Al argumentar que los empleados poseen características estables que dan lugar a las consistencias de los comportamientos en situaciones diferentes, los teóricos de las características hacen la implicación de que los individuos en realidad no se adaptan a los distintos acontecimientos. Pero hay un conjunto creciente de evidencias que indican que las características individuales son cambiadas por las organizaciones en que participan las personas. Si la personalidad de alguien cambia como resultado de su exposición a los eventos organizacionales, ¿en qué sentido puede decirse que ese individuo tiene características que afectan de manera consistente y persistente sus reacciones a dichos eventos? Además, es común que la gente pertenezca a muchas organizaciones que con frecuencia incluyen una gran diversidad de miembros. Y todos ellos se adaptan a esas situaciones diferentes. En vez de ser prisioneros de una estructura de personalidad rígida y estable como proponen los teóricos de las características, las personas ajustan de manera regular su comportamiento para responder a las exigencias de las distintas situaciones.

Preguntas de repaso

1 ¿Qué es la *personalidad*? ¿Cómo se mide generalmente? ¿Qué factores determinan la personalidad?

2 ¿Qué es el Indicador de tipos Myers-Briggs (ITMB) y qué es lo que mide?

3 ¿Cuáles son los Cinco Grandes rasgos de la personalidad?

4 ¿Cómo pronostican el comportamiento en el trabajo los Cinco Grandes rasgos?

5 Además de los Cinco Grandes, ¿qué otras características de personalidad son relevantes para el CO?

6 ¿Cuáles son los valores, por qué son importantes y cuál es la diferencia entre los terminales y los instrumentales?

7 ¿Difieren los valores de una generación a otra? ¿De qué manera?

8 ¿Los valores de una cultura difieren de los de otra? ¿En qué forma?

Ejercicio vivencial

¿CUÁL CULTURA ORGANIZACIONAL PREFIERE?

El Perfil de Cultura Organizacional (PCO) ayuda a evaluar si los valores de un individuo coinciden con los de la organización.[78] El PCO es una herramienta para que los individuos ordenen sus características según su importancia, lo cual indica aquello que valoran.

1. En forma individual, responda el PCO siguiente.
2. El profesor hará las preguntas que siguen para responderlas individualmente o como grupo de tres o cuatro estudiantes (con un portavoz designado por grupo para que hable frente a toda la clase):
   a. ¿Cuáles fueron sus valores más preferidos y menos preferidos? Piensa que éstos son similares a los de otros miembros de la clase o de los grupos?
   b. ¿Piensa que hay diferencias generacionales entre los valores más preferidos y los menos preferidos?
   c. Las investigaciones demuestran que los individuos tienden a ser más felices y se desempeñan mejor cuando sus valores de PCO coinciden con los de su empleador. ¿Qué tan importante piensa que es la "coincidencia de valores" al decidir donde se desea trabajar?

Dilema ético

LA CONTRATACIÓN CON BASE EN EL ARTE CORPORAL

El restaurante Leonardo's Pizza, en Gainesville, Florida, emplea de manera regular a trabajadores con muchos tatuajes. Por ejemplo, Tina Taladge y Meghan Dean están cubiertas de los hombros a los tobillos por tatuajes coloridos. Son tantos los empleados en Leonardo's que tienen tatuajes que el arte corporal podría considerarse un requisito para ingresar. Sin embargo, muchos empleadores no son tan abiertos al respecto. Considere a Russell Parrish, de 29 años de edad, quien vive cerca de Orlando, Florida, y tiene docenas de tatuajes en sus brazos, manos, torso y cuello. En busca de trabajo, Parrish recorrió 100 empresas, y en 60 de ellas le negaron una solicitud. "Quiero hacer una carrera", dice, "sólo deseo tener las mismas oportunidades que cualquiera".

El caso de Parrish no es un caso aislado. Muchos empleadores, inclusive Walt Disney World, GEICO, SeaWorld, U.S. Postal Service y Wal Mart, tienen políticas contra los tatuajes visibles. Una encuesta realizada entre varias compañías reveló que 58 por ciento estarían poco dispuestas a contratar a alguien con tatuajes a la vista o *piercings*. Cuando se trata de solicitar empleo, "la percepción lo es todo", dice Elaine Stover, directora asociada de servicios profesionales en la Arizona State University. "Algunos empleadores y clientes perciben en forma negativa los tatuajes".

Sin embargo, otros empleadores –como Bank of America, Allstate e IBM– permiten los tatuajes. El Bank of America incluso cuenta con una política en contra de que los tatuajes sean un factor en las decisiones de contratación.

Las políticas respecto de los tatuajes varían porque jurídicamente los empleadores pueden actuar como gusten. En tanto la regla se aplique por igual a todas las personas (no sería permisible, por ejemplo, que hubiera políticas que permitieran tatuajes en los hombres pero no en las mujeres), las políticas contra los tatuajes son perfectamente legales. No obstante, no contratar a personas que los tengan es una discriminación, "es discriminación legal", afirma Gary Wilson, abogado laboral de Florida.

Treinta y seis por ciento de personas entre 18 y 25 años, y 40 por ciento entre 26 y 40, tienen un tatuaje, mientras que sólo 15 por ciento de los mayores de 40 los tienen, de acuerdo con una encuesta del otoño de 2006 efectuada por el Pew Research

Center. Un estudio publicado en *American Demographics* sugiere que 57 por ciento de las personas mayores consideraba los tatuajes visibles como "estrafalarios".

Clint Womack, como otras personas con muchos tatuajes, se da cuenta que hay una línea que es peligroso cruzar. Aunque los brazos, piernas y gran parte del torso de este trabajador hospitalario de 33 años de edad están cubiertos con tatuajes, sus manos, cuello y rostro carecen de ellos. "Los tatuajes son una decisión que tomas", dice, "y tienes que vivir con tus decisiones".

Preguntas

1. ¿Por qué algunos empleadores prohíben los tatuajes mientras que a otros no les importa?
2. ¿Es justo que los empleadores rechacen a solicitantes con tatuajes? ¿Sería justo que se pidiera a las personas que se contratara que cubrieran sus tatuajes?
3. ¿Debiera ser ilegal que los tatuajes sean un factor en el proceso de contratación?

Fuente: R. R. Hastings, "Survey: The Demographics of Tattoos and Piercings", *HRWeek*, febrero de 2007, www.shrm.org; y H. Wessel, "Taboo of Tatoos in the Workplace", *Orlando* (*Florida*) Sentinel, 28 de mayo de 2007, www.tmcnet.com/usubmit/2007/05/28/2666555.htm.

Caso incidental 1

¿AUGE DE LOS CEO AGRADABLES?

Si se pidiera describir las características de un CEO eficaz, la mayoría de las personas probablemente usaría adjetivos tales como *motivado*, *competitivo* y *rudo*. Aunque es evidente que algunos CEOs de piel muy dura, como Stephen Schwarzman, director ejecutivo de Blackstone (ver la introducción del capítulo) tienen éxito, algunos autores han sugerido recientemente que ser "agradable" es realmente importante en los lugares de trabajo de la actualidad, incluso en la oficina del CEO. En un libro de reciente aparición que lleva por título *The No A–hole Rule: Building a Civilizad Workplace and Surviving One That Isn't*, Robert Sutton, profesor de administración de Stanford, plantea que para el funcionamiento exitoso de las organizaciones es importante llevarse bien con los demás.

Muchas compañías, como Google, han establecido políticas para deshacerse de quienes habitualmente se comportan de manera incivilizada. Lars Dalgaard, CEO de SuccessFactors, compañía de software para negocios, se identifica a sí mismo como alguien que se recuperó de ser un "tonto" de los 500 de Fortune. Ahora, Dalgaard implantó en su compañía una estricta regla del no ser un "tonto". Las entrevistas de trabajo son largas y plantean preguntas diseñadas para descubrir cualquier tendencias grosera. El año pasado, Dalgaard llevó a los candidatos a ocupar un puesto de director ejecutivo de finanzas, a que almorzaran en un restaurante cercano a fin de observar como trataban al personal de servicio. Algunos obtuvieron un almuerzo gratis y nada más. Cuando se contrata a directivos y empleados, reciben una carta de bienvenida de Dalgaard que menciona 15 valores corporativos, el último de los cuales es "No seré un tonto".

Si bien no está claro que hayan leído el libro de Sutton, ciertos CEOs de las 500 compañías de Fortune parecen proyectar la imagen de un "CEO más amable y gentil". Veamos tres ejemplos, todos ellos protegidos de Jack Welch cuando era CEO de General Electric (GE) y fueron candidatos a sucederlo: Bob Nardelli, James McNerney y Jeff Immelt.

Bob Nardelli, antiguo CEO de Home Depot

Cuando Bob Nardelli no fue escogido para ser CEO de GE, preguntó por qué. ¿No había sido él quien tenía las mejores cifras? Su dureza era palpable, decían quienes pertenecían a GE. Cuando Nardelli se convirtió en CEO de Home Depot, se hizo notar en los primeros meses por sus maneras imperiosas y temperamento explosivo. En una reunión, gritó: "ustedes, chicos, no saben cómo manejar un 'mugre' negocio". El despido de Nardelli en 2006 fue resultado de una combinación de factores, entre ellos la caída del precio de las acciones de Home Depot, pero su personalidad abrasiva jugó un papel nada despreciable. La revista *Business Week* escribió: "con la baja reciente del precio de las acciones a poco más de 40, aproximadamente lo mismo que cuando Nardelli llegó hace 6 años, éste ya no se pudo defender con mediciones estériles que mitigaran la tremenda ira que su arrogancia había provocado en cada uno de sus actores clave: empleados, clientes y accionistas".

James McNerney, CEO, Boeing

Corren buenos tiempos para Boeing, que provee niveles record de órdenes nuevas y domina a su rival europeo, Airbus, como nunca antes. La mayor parte de CEOs se asignarían el crédito por este éxito, pero no James McNerney, quien lo da a los ingenieros y empleados de Boeing. "Aquí me veo como un facilitador del valor agregado, más que como alguien con quien se estrellan las olas en el puente de una fragata", dice. Un antiguo colega de GE comparó a Nardelli y McNerney, y dijo, "Los problemas de Jim eran tan difíciles o más que los que Bob tenía que enfrentar. Pero los resolvía en una forma mucho más agradable. Lo adoran en todas partes de Boeing."

Jeff Immelt, CEO, General Electric

Aunque Jeff Immelt es el primero en decir que el apodo "Jack Neutrón" de su predecesor Jack Welch era equivocado, y que las diferencias entre ambos no son tan marcadas como algunos afirman, Immelt resalta por su estilo tranquilo y enfoque confiado. Al hablar de esto, dice: "quiero creer lo mejor en cuanto a lo que la gente es capaz de hacer. Y si quieres construir una cultura de crecimiento, debes tener una forma de cultivar a las personas y no regañarlas tan duro que todas las ideas escapen por la puerta".

Preguntas

1. ¿Piensa que Sutton está equivocado y que la suerte y personalidades contrastantes de Nardelli, McNerney e Immelt son una coincidencia? ¿Por qué?
2. Piensa que la importancia de ser "agradable" varía según la industria o tipo de trabajo? ¿De qué manera?
3. ¿Qué tan cómodo sería trabajar en una cultura como la de SuccessFactors, donde cierto nivel de "amabilidad" es parte de la descripción del puesto?
4. ¿Piensa que ser "agradable" es lo mismo que la característica de adaptabilidad de los Cinco Grandes? Si así fuera, ¿cree que las compañías debieran buscar a personas con baja calificación en adaptabilidad?
5. Se analizó el hecho de que los emprendedores tienen calificaciones significativamente más bajas en adaptabilidad que los gerentes. ¿Cómo se reconcilia este descubrimiento con el planteamiento de Sutton?

Fuente: D. Brady, "Being Mean Is So Last Millennium", *Business Week*, 15 de enero de 2007, p. 61; G. Colvin, "How One CEO Learned to Fly", *Fortune*, 16 de octubre de 2006; B. Grow, "Out at Home Depot", *Business Week*, 9 de enero de 2007; J. Guynn, "Crusade Against the Jerk at Work", *San Francisco (California) Chronicle*, 24 de febrero de 2007; y "The Fast Company Interview: Jeff Immelt", *Fast Company*, Julio de 2005, p. 60.

Caso incidental 2

UNA PERSONALIDAD DE DIAMANTE

Pregunte a Óscar Rodríguez sobre el derrumbe de las empresas punto-com y mirará con una sonrisa burlona como si dijera "¿cuál derrumbe?". Rodríguez, un emprendedor de 38 años de edad posee un negocio por Internet que vende diamantes sueltos a varios compradores. Los negocios van bien para Rodríguez. En 2004 obtuvo ventas por $2.06 millones –un incremento de 140 por ciento respecto de 2003–, y su base de datos de casi 60,000 diamantes es una de las más grandes y está valuada, según Rodríguez, en más de $350 millones de dólares. No se necesita decir que Rodríguez es optimista sobre su negocio de riesgo.

El futuro no siempre fue tan brillante para Rodríguez. En 1985 emigró del país donde nació, Puerto Rico, a Gainesville, Florida, con poca capacidad para hablar en inglés. Ahí asistió al bachillerato de la comunidad y trabajó en un centro comercial local para sostenerse. Después de su graduación, su novia y compañera de residencia le sugirió que trabajara con un joyero de la localidad. "Pensé que se había vuelto loca. Yo no sabía nada de joyería", dice Rodríguez, pero siguió su consejo. Aunque trabajó duro y recibió un certificado en Diamantes y otro en Diamantes y su clasificación, del Gemological Institute of America, no estaba satisfecho con sus progresos. "Me di cuenta con rapidez de que al trabajar ahí sólo iba a tener un salario con aumentos ocasionales. Nunca llegaría a ser nada. Eso me llevó a explorar otras posibilidades de negocios. También había llegado a conocer a fondo los diamantes: su valuación y calidad".

En 1997, cansado de trabajar para otros, Rodríguez decidió abrir su propia joyería. Sin embargo, el negocio no despegaba. "Algunos de mis clientes me decían que podían encontrar diamantes más baratos en Internet. Eso fue como un martillazo en mi mente". Rodríguez se percató de la oportunidad y comenzó a contactar distribuidores de diamantes reconocidos para saber si les interesaría vender sus gemas en línea. Rodríguez recuerda una conversación con un distribuidor prominente que le dijo: "no se pueden vender diamantes en Internet. No sobrevivirás". Desalentado, Rodríguez dice que después de eso cometió un error. "Dejé de trabajar en mi proyecto. Si tienes un sueño, tienes que mantenerte trabajando duro en él".

Un año después, Rodríguez trabajó más duro aún en su sueño y encontró un distribuidor que le dio algunos diamantes. Rodríguez dice: "una vez que tuve uno, pude abordar a otros. El negocio comenzó a surgir. Los primeros tres meses vendí $200,000 en diamantes, de súbito. Y eso fue todo. Comencé a contratar empleados y eventualmente cerré la joyería y me retiré del negocio al menudeo". Aunque Rodríguez aún tiene algunos diamantes en inventario, actúa principalmente como conexión entre los compradores y los proveedores, lo que da a sus clientes un potencial de selección extraordinario.

Rodríguez es ahora un emprendedor juicioso y su compañía, Abazias.com, se hizo pública en octubre de 2003.

¿Por qué es exitoso Rodríguez? Preguntemos a dos personas que lo han conocido durante varios años. Gary Schneider, agente inmobiliario que intervino en la construcción del edificio de Rodríguez, dice que "Óscar es un joven muy ambicioso. No estoy sorprendido de todo lo exitoso que es. Es un emprendedor en todo el sentido de la palabra". Habla uno de los primeros profesores de bienes raíces de Rodríguez, Howard Freeman: "No me sorprende su éxito", dice, "Óscar siempre ha sido un individuo motivado en extremo con muchos recursos. Tiene una personalidad maravillosa y pone mucha atención en los detalles. También tiene habilidad para hacer que las cosas resulten. Se hubiera podido decir desde el principio que iba a perseverar, estoy orgulloso de él".

Rodríguez mira su éxito en perspectiva pero se da cuenta del potencial de su negocio: "cobro un salario muy bajo y nuestros costos indirectos son de $250,000 al año. No tengo

deudas y el negocio está en equilibrio. Cuido la compañía. Quiero mantener todo equilibrado hasta que despeguemos, entonces será otra cosa".

Preguntas

1. ¿A qué factores piensa usted que es atribuible el éxito de Rodríguez? ¿Fue sólo "estar en el lugar correcto en el momento preciso", o ciertas características de él contribuyeron a su triunfo?
2. ¿Qué calificaciones piensa que obtendría Rodríguez en los Cinco Grandes rasgos de la personalidad (extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional, apertura a las experiencias)? ¿En cuáles tendría la calificación más alta? ¿En cuáles la más baja?
3. ¿Cree que Rodríguez tiene un resultado alto o bajo en su autoestima. ¿En qué información basa usted su opinión?
4. ¿Cuál es la información sobre Rodríguez que sugiere es una personalidad proactiva?

Fuente: Basado en M. Blombert, "Cultivating a Carrer", *The Gainesville Sun*, 9 de mayo de 2005, p. D.1.

Notas

1. N. D. Schwartz, "Wall Street's Man of the Moment", *Fortune*, 21 de febrero de 2007, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/05/8401261; y H. Sender y M. Langley, "How Blackstone's Chief Became $7 Billion Man", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2007, pp. A1, A13.
2. G. W. Alport, *Personality: A Psychological Interpretation* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1937), p. 48. Para una crítica de los puntos de vista actuales acerca del significado de la personalidad, ver R. T. Hogan y B. W. Roberts, "Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology", en B. W. Roberts y R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 11-12.
3. K. I. var der Zee, J. N. Zaal y J. Piekstra, "Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the Context of Personnel Selection", *European Journal of Personality* 17 (2003), pp. S77-S100.
4. T. A. Judge, C. A. Higgins, C. J. Thoresen y M. R. Barrick, "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span", *Personnel Psychology* 52, no. 3 (1999), pp. 621-652.
5. Ver, por ejemplo, M. B. Stein, K. L. Jang y W. J. Livesley, "Heritability of Social Anxiety-Related Concerns and Personality Characteristics: A Twin Study", *Journal of Nervous and Mental Disease*, abril de 2002, pp. 219-224; y S. Pinker, *The Blank State: The Modern Denial of Human Nature* (Nueva York: Viking, 2002).
6. Ver R. D. Arvey y T. J. Bouchard, Jr., "Genetics, Twins, and Organizational Behavior", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 65-66; W. Wright, *Born That Way: Genes, Behavior, Personality* (Nueva York: Knopf, 1998); y T. J. Bouchard, Jr. y J. C. Loehlin, "Genes, Evolution, and Personality", *Behavior Genetics*, mayo de 2001, pp. 243-273.
7. S. Srivastava, O. P. John y S. D. Gosling, "Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set Like Plaster or Persistent Change?" *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 2003, pp. 1041-1053.
8. Ver A. H. Buss, "Personality as Traits," *American Psychologist*, noviembre de 1989, pp. 1378-1388; R. R. McCrae, "Trait Psychology and the Revival of Personality and Culture Studies", *American Behavioral Scientist*, septiembre de 2000, pp. 10-31; y L. R. James y M. D. Mazerolle, *Personality in Work Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
9. Ver, por ejemplo, G. W. Allport y H. S. Odbert, "Trait Names. A Psycholexical Study," *Psychological Monographs*, no. 47 (1936); y R. B. Cattell, "Personality Pinned Down", *Psychology Today*, julio de 1973, pp. 40-46.
10. R. B. Kennedy y D. A. Kennedy, "Using the Myers-Briggs Type Indicator in Career Counseling", *Journal of Employment Counseling*, marzo de 2004, pp. 38-44.
11. G. N. Landrum, *Profiles of Genius*, (Nueva York: Prometheus, 1993).
12. Ver, por ejemplo, D.J. Pittenger, "Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator", *Consulting Psychological Journal: Practice and Research*, verano de 2005, pp. 210-221; L. Bess y R.J. Harvey, "Bimodal Score Distributions and Myers-Briggs Type Indicator: Fact or Artifact?" *Journal of Personality Assessment*, febrero de 2002, pp. 176-186; R.M. Capraro y M.M. Capraro, "Myers-Briggs Type Indicator Score Reliability Across Studies: A Meta-analytic Reliabitily Generalization Study", *Educational & Psychological Measurement*, agosto de 2002, pp. 590-602; y R. C. Arnau, B. A. Green, D. H. Rosen, D. H. Gleaves, y J.G. Melancon, "Are Jungian Preferences Really Categorical? An Empirical Investigation Using Taxometric Analysis", *Personality & Individual Differences*, enero de 2003, pp. 233-251.
13. Ver, por ejemplo, J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", en M. R. Rosenzweig y L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 417-440; R. R. McCrae, "Special Issue: The Five-Factor Model: Issues and Applications", *Journal of Personality*, junio de 1992; D. B. Smith, P. J. Hanges y M. W. Dickson, "Personnel Selection and the Five-Factor Model: Reexamining the Effects of Applicant's Frame of Reference,"*Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 304-315; y M. R. Barrick y M. K. Mount, "Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters", *Human Performance* 18, no. 4 (2005), pp. 359-372.
14. Ver, por ejemplo, M. R. Barrick y M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis", *Personnel Psychology*, primavera de 1991, pp. 1-26; G. M. Hurtz y J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 869-879; J. Hogan y B. Holland, "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 100-112; y M. R. Barrick y M. K. Mount, "Select on Conscientiousness and Emotional Stability", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 15-28.

15. M. K. Mount, M. R. Barrick y J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors",*Journal of Applied Psychology*, abril de 1994, p. 272. Confirmado además por G. M. Hurtz y J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited;" y M. R. Barrick, M. K. Mount y T. A. Judge, "The FFM Personality Dimensions and Job Performance: Meta-analysis of Meta-analyses", *International Journal of Selection and Assessment* 9 (2001), pp. 9-30.
16. F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, p. 272.
17. M. Tamir y M. D. Robinson, "Knowing Good from Bad: The Paradox of Neuroticism, Negative Affect, and Evaluative Processing", *Journal of Personality & Social Psychology* 87, no. 6 (2004), pp. 913-925.
18. R. J. Foti y M. A. Hauenstein, "Pattern and Variable Approaches in Leadership Emergence and Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, marzo de 2007, pp. 347-355.
19. L. I. Spirling y R. Persaud, "Extraversión as a Risk Factor", *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry* 42, no. 2 (2003), pp. 130.
20. J. A. LePine, J. A. Colquitt y A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience", *Personnel Psychology* 53 (2000), pp. 563-595.
21. B. Laursen, L. Pulkkinen y R. Adams, "The Antecedents and Correlates of Agreeableness in Adulthood", *Developmental Psychology* 38, no. 4 (2002), pp. 591-603.
22. B. Barry y R. A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 2008, pp. 345-359.
23. T. Bogg y B. W. Roberts, "Conscientiousness and Health-Related Behaviors: A Meta-Analysis of the Leading Behavioral Contributors to Mortality", *Psychological Bulletin* 130, no. 6 (2004), pp. 887-919.
24. S. Lee y H. J. Klein, "Relationships Between Conscientiousness, Self-Efficacy, Self-Deception, and Learning over Time", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 6 (2002), pp. 1175-1182; G. J. Feist, "A Meta-analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity", *Personality and Social Psychology Review* 2, no. 4 (1998), pp. 290-309.
25. T. A. Judge y J. E. Bono, "A Rose by any Other Name... Are Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Neuroticism, and Locus of Control Indicators of a Common Construct?" en B. W. Roberts y R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association), pp. 93-118.
26. A. Erez y T. A. Judge, "Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 86, no. 6 (2001), pp. 1270-1279.
27. U. Malmeinder y G. Tate, "CEO Overconfidence and Corporate Investment", *Journal of Finance* 60, no. 6 (diciembre de 2005), pp. 2661-2700.
28. R. Sandomir, "Star Struck", *New York Times*, 12 de enero de 2007, pp. C10, C14.
29. R. G. Vleeming, "Machiavellianism: A Preliminary Review", *Psychological Reports*, febrero de 1979, pp. 295-310.
30. R. Christie y F. L. Geis, *Studies in Machiavellianism* (Nueva York: Academic Press, 1970), p. 312; y N. V. Ramanaiah, A. Byravan y F. R. J. Detwiler, "Revised Neo Personality Inventory Profiles of Machiavellian and Non-Machiavellian People", *Psychological Reports*, octubre de 1994, pp. 937-938.
31. Christie y Geis, *Studies in Machiavellianism*.
32. "Linda Wachner, 61", *Fortune*, 16 de abril de 2007, p. 106.
33. M. Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons", *The Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 69-77, www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.shtml.
34. W. K. Campbell y C. A. Foster, "Narcissism and Commitment in Romantic Relationships: An Investment Model Analysis", *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 4 (2002), pp. 484-495.
35. T. A. Judge, J. A. LePine y B. L. Rich, "The Narcissistic Personality: Relationship with Inflated Self-Ratings of Leadership and with Task and Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 762-776.
36. Ver M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring* (Nueva York: W. H. Freeman, 1987): y S. W. Gangestad y M. Snyder, "Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal," *Psychological Bulletin*, julio de 2000, pp. 530-555.
37. Snyder, *Public Appearances/Private Realities*.
38. D. V. Day, D. J. Schleicher, A. L. Unckless y N. J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-analytic Investigation of Construct Validity," *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 390-401.
39. M. Kilduff y D. V. Day, "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers", *Academy of Management Journal*, agosto de 1994, pp. 1047-1060; y A. Mehra, M. Kilduff y D. J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2001, pp. 121-146.
40. R. N. Taylor y M. D. Dunnette, "Influence of Dogmatism, Risk-Taking Propensity, and Intelligence on Decision-Making Strategies for a Sample of Industrial Managers", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1974, pp. 420-423.
41. I. L. Janis y L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (Nueva York: The Free Press, 1977); W. H. Stewart, Jr. y L. Roth, "Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs and Managers: A Meta-analytic Review," *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 145-153; J. B. Miner y N. S. Raju, "Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs and Between Low- and High-Growth Entrepreneurs: A Reply in a More Conservative Vein", *Journal of Applied Psychology* 89, no. 1 (2004), pp. 3-13; y W. H. Stewart, Jr. y P. L. Roth, "Data Quality Affects Meta-analytic Conclusions: A Response to Miner and Raju (2004) Concerning Entrepreneurial Risk Propensity", *Journal of Applied Psychology* 89, no. 1 (2004), pp. 14-21.
42. N. Kogan y M. A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness", *Journal of Personality*, marzo de 1967, pp. 50-63.
43. M. Friedman y R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1974), p. 84.
44. *Ibid*, pp. 84-85.
45. R. E. White, S. Thornhill y E. Hampson, "Entrepreneurs and Evolutionary Biology: The Relationship Between Testosterone and New Venture Creation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100 (2006), pp. 21-34; y H. Zhao y S. E. Seibert, "The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial State: A Meta-analytical Review", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 259-271.
46. K. W. Cook, C. A. Vance y E. Spector, "The Relation of Candidate Personality with Selection-Interview Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology* 30 (2000), pp. 867-885.
47. J. M. Crant, "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), p. 436.

48. S. E. Seibert, M. L. Kraimer y J. M. Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology*, invierno de 2001, p. 850.

49. T. S. Bateman y J. M. Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 1993, pp. 103-118; y J. M. Crant y T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2000, pp. 63-75.

50. Crant, "Proactive Behavior in Organizations", p. 436.

51. Ver, por ejemplo, R. C. Becherer y J. G. Maurer, "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents", *Journal of Small Business Management*, enero de 1999, pp. 28-36.

52. S. E. Seibert, J. M. Crant y M. L. Kraimer, "Proactive Personality and Career Success", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1999, pp. 416-427; Seibert, Kraimer y Crant, "What Do Proactive People Do?" p. 850; y J. D. Kammeyer-Mueller y C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003), pp. 779-794.

53. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (Nueva York: The Free Press, 1973), p. 5.

54. M. Rokeach y S. J. Ball-Rokeach, "Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981", *American Psychologist* 44, no. 5 (1989), pp. 775-784; y B. M. Meglino y E. C. Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research", *Journal of Management* 24, no. 3 (1998), p. 355.

55. Ver, por ejemplo, Meglino y Ravlin, "Individual Values in Organizations", pp. 351-389.

56. Rokeach, *The Nature of Human Values*, p. 6.

57. J. M. Munson y B. Z. Posner, "The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples", *Educational and Psychological Measurement*, invierno de 1980, pp. 1073-1079; y W. C. Frederick y J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications", en W. C. Frederik y L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-144.

58. Frederik y Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics", pp. 123-144.

59. *Ibid*, p. 132.

60. Ver, por ejemplo, J. Levitz, "Pitching 401 (k) s to Generation Y Is a Tough Sell", *Wall Street Journal*, 27 de septiembre, 2006, pp. B1, B2; P. Paul, "Global Generation Gap", *American Demographics*, marzo de 2002, pp. 18-19; y N. Watson, "Generation Wrecked", *Fortune*, 14 de octubre de 2002, pp. 183-190.

61. K. W. Smola y C. D. Sutton, "Generational Differences Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002), pp. 363-382; y K. Mellahi y C. Guermat, "Does Age Matter? An Empirical Examination of the Effect of Age on Managerial Values and Practices in India", *Journal of World Business* 39, no. 2 (2004), pp. 199-215.

62. N.A. Hira, "You Raised Them, Now Manage Them", *Fortune*, 28 de mayo de 2007, pp. 38-46; R. R. Hastings, "Surveys Shed Light on Generation Y Career Goals", *SHRM Online*, marzo de 2007, www.shrm.org; y S. Jayson, "The 'Millennials' Come of Age", *USA Today*, 29 de junio de 2006, pp. 1D, 2D.

63. J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odesa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).

64. Ver, por ejemplo, J.L. Holland y G.D Gottfredson, "Studies of Hexagonal Model: An Evaluation (or, The Perils of Stalking the Perfect Hexagon)", *Journal of Vocational Behavior*, abril de 1992, pp. 158-170; T.J. Tracey y J. Rounds, "Evaluating Holland's and Gati's Vocational-Interest Models: A Structural Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, marzo de 1993, pp. 229-246; J.L. Holland, "Exploring Careers with a Typology: What We Have Learned and Some New Directions", *American Psychologist*, abril de 1996, pp. 397-406; y S.X. Day y Rounds, "University of Vocational Interest Structure Among Racial and Ethnic Minorities", *American Psychologist*, julio de 1998, pp. 728-736.

65. Ver B. Schneider, "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, otoño de 1987, pp. 437-453; B. Schneider, H. W. Goldstein y D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 747-773; A. L. Kristof, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, primavera de 1996, pp. 1-49; B. Schneider, D. B. Smith, S. Taylor y J. Fleenor, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1998, pp. 462-470; W. Arthur, Jr., S. T. Bell, A. J. Villado y D. Doverspike, "The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision-Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 786-801; y J. R. Edwards, D. M. Cable, I. O. Williamson, L. S. Lambert, y A. J. Shipp, "The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 802-827.

66. Con base en T. A. Judge y D. M. Cable, "Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction", *Personnel Psychology*, verano de 1997, pp. 359-394.

67. M. L. Verquer, T. A. Beehr y S. E. Wagner, "A Meta-analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior* 63, no. 3 (2003), pp. 473-489.

68. Ver, por ejemplo, J. E. Williams, J. L. Saiz, D. L. Formy-Duval, M. L. Munick, E. E. Fogle, A. Adom, A. Haque, F. Neto, y J. Yu. "Cross-Cultural Variation in the Importante of Psychological Characteristics: A Seven-Country Study", *International Journal of Psychology*, octubre de 1995, pp. 529-550; R. R. McCrae y P. T. Costa, Jr., "Personality Trait Structure as a Human Universal", *American Psycologist*, mayo de 1997, pp. 509-516; R. R. McCrae, "Trait Psychology and the Revival of Personality-and-Culture Studies", *American Behavioral Scientist*, septiembre de 2000, pp. 10-31; S. V. Paunonen, M. Zeidner, H. A. Engvik, P. Oosterveld y R. Maliphant, "The Nonverbal Assessment of Personality in Five Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, marzo de 2000, pp. 220-239; H. C. Triandis y E. M. Suh, "Cultural Influences on Personality", en S. T. Fiske, D. L. Schacter y C. Zahn-Waxler (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 53 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2002), pp. 133-160; R. R. McCrae y J. Allik, *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures* (Nueva York: Kluwer Academic/Plenum, 2002); y R. R. McCrae, P. T. Costa, Jr., T. A. Martin, V. E. Oryol, A. A. Rukavishnikov, I. G. Senin, M. Hrebickova, y T. Urbanek, "Consensual Validation of Personality Traits Across Cultures", *Journal of Research in Personality* 38, no. 2 (2004), pp. 179-201.

69. A. T. Church y M. S. Katigbak, "Trait Psychology in the Philippines", *American Behavioral Scientist*, septiembre de 2000, pp. 73-94.

70. J. F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1997, pp. 30-43.

71. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980); G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Londres: McGraw-Hill, 1991); G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive* 7, no. 1 (1993), pp. 81-94; G. Hofstede y M. F. Peterson, "National Values and Organizational Practices", en N.M. Ashkanasy, C. M. Wilderoom, y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), pp. 401-416; y G. Hodstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2da ed. (Thousand Oaks. CA. Sage 2001). Para juzgar esta investigación, ver B. McSweeney, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith—A Failure of Analysis", *Human Relations* 55, no. 1 (2002), pp. 89-118.

72. M. H. Bond, "Reclaiming the Individual from Hofstede's Ecological Analysis—A 20-Year Oddysey: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin* 128, no. 1 (2002), pp. 73-77; G. Hofstede, "The Pitfalls of Cross-National Survey Research: A Reply to the Article by Spector et al. on the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994", *Applied Psychology: An International Review* 51, no. 1 (2002), pp. 170-178; y T. Fang, "A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension", *International Journal of Cross-Cultural Management* 3, no. 3 (2003), pp. 347-368.

73. M. Javidan y R. J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organizational Dynamics* 29, no. 4 (2001), pp. 289-305; y R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan y P. W. Dorfman (eds.), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).

74. P. C. Early, "Leading Cultural Research in the Future: A Matter of Paradigms and Taste", *Journal of International Business Studies,* septiembre de 2006, pp. 922-931; G. Hofstede, "What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds Versus Respondents' Minds", *Journal of International Business Studies*, septiembre de 2006, pp. 882-896; y M. Javidan, R. J. House, P. W. Dorfman, P. J. Hanges, y M. S. de Luque, "Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches", *Journal of International Business Studies*, septiembre de 2006, pp. 897-914.

75. L. A. Witt, "The Interactive Effects of Extraversion and Conscientiousness on Performace", *Journal of Management* 28, no. 6 (2002), p. 836.

76. R. P. Tett y D. D. Burnett, "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2003, pp. 500-517.

77. R. Hogan, "In Defense of Personality Measurement: New Wine for Old Whiners", *Human Performance* 18, no. 4 (2005), pp. 331-341; y N. Schmitt, "Beyond the Big Five: Increases in Understanding and Practical Utility", *Human Performance* 17, no. 3 (2004), pp. 347-357.

78. B. Adkins y D. Caldwell, "Firm or Subgroup Culture: Where Does Fitting in Matter Most?" *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 8 (2004), pp. 969-978; H. D. Cooper-Thomas, A. van Vianen, y N. Anderson, "Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 13, no. 1 (2004), pp. 52-78; y C. A. O'Reilly, J. Chatman, y D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* 34, no. 3 (1991), pp. 487-516.

La percepción y la toma de decisiones individual

Mi problema tal vez sea la indecisión, o tal vez no.
—Jimmy Buffett



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *percepción* y explicar los factores que influyen en ella.

2 Explicar la teoría de la atribución y listar los tres determinantes de la atribución.

3 Identificar las simplificaciones que usan los individuos al elaborar juicios acerca de los demás.

4 Explicar la relación entre la percepción y la toma de decisiones.

5 Aplicar el modelo racional de la toma de decisiones y compararlo con la racionalidad acotada y la intuición.

6 Listar y explicar los sesgos comunes, o errores en las decisiones.

7 Explicar la forma en que las diferencias entre los individuos y las restricciones organizacionales afectan la toma de decisiones.

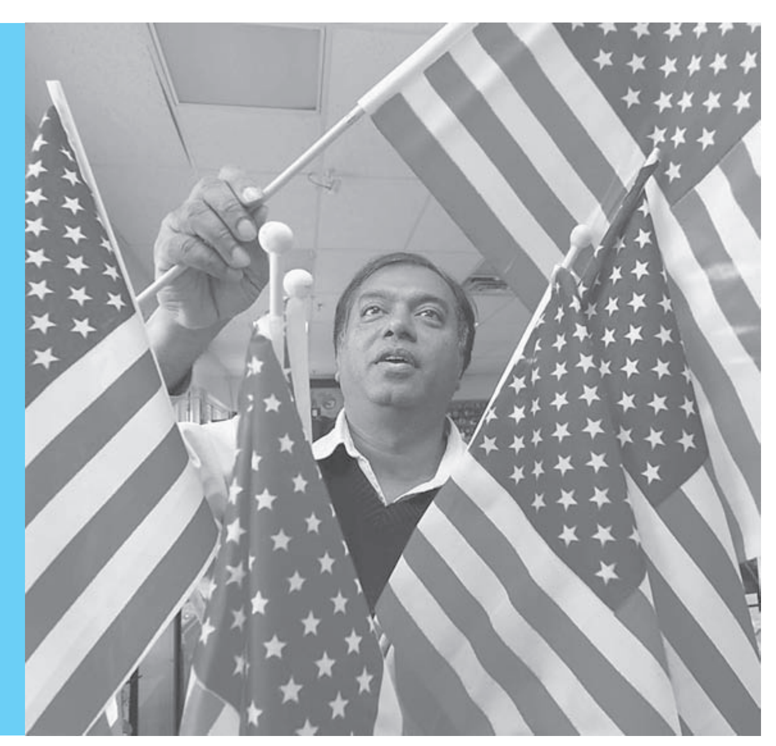
8 Comparar los tres criterios de ética de las decisiones.

9 Definir *creatividad* y analizar el modelo de las tres componentes de la creatividad.

Los musulmanes estadounidenses: percepción y realidad

A una empleada de una compañía de renta de automóviles le dijeron que no podía usar turbante durante el Ramadán, luego fue despedida por quejarse. Los empleados de cierto hotel fueron estigmatizados con apodos como "Osama" y "Talibán".

De entre las muchas repercusiones del 11 de septiembre de 2001, los ataques terroristas han acentuado los prejuicios (percepciones negativas) hacia los musulmanes y árabes, incluso hacia los que viven y trabajan en Estados Unidos. A más de 6 años de los ataques, 4 de cada 10 adultos estadou-



Fuente: Joyce Dopkeen/The New York Times

nidenses admiten que albergan sentimientos negativos o prejuicios contra los musulmanes que radican en ese país, de acuerdo con una encuesta de *USA Today*/Gallup. Otro sondeo, aplicado a musulmanes estadounidenses, reveló que el 53 por ciento de ellos percibía que la vida era más difícil desde los ataques de aquel día.

En Estados Unidos hay 2.35 millones de musulmanes. *BusinessWeek* concluyó que "como grupo, son un modelo de asimilación y éxito material". Aunque las estimaciones difieren, un estudio sugiere que los musulmanes estadounidenses (59 por ciento) tienen el doble de probabilidad de tener un título universitario que la población de Estados Unidos en general (28 por ciento). El ingreso medio de una familia musulmana supera el promedio nacional de $55,800. En una encuesta efectuada en 2007 se detectó que 71 por ciento de

los musulmanes estadounidenses estaba de acuerdo con la afirmación de que "la mayoría de las personas que quieren salir adelante lo lograrán si se esfuerzan", en comparación con el 64 por ciento de los habitantes en general. Cuarenta por ciento de los musulmanes de Estados Unidos acude a una mezquita cada semana, contra 45 por ciento de cristianos de ese país que van a su parroquia. Sobre todo, los musulmanes que viven en Estados Unidos son ciudadanos más típicos estadounidenses que los musulmanes de otros países occidentales, como Francia, España o el Reino Unido, en los que es probable que sean musulmanes con menos educación e ingresos.

Sin embargo, hay áreas de divergencia y preocupación. Aproximadamente uno de cada cuatro musulmanes estadounidenses menores de 30 años dijeron pensar que los bombardeos suicidas para defender su religión eran aceptables, al menos en ciertas circunstancias (sólo 9 por ciento de los musulmanes con más de 30 años de edad creían que se justificaban los bombardeos suicidas). Además, no siempre es fácil para los empleadores de Estados Unidos dar lugar para las prácticas del Islam. Por ejemplo, un musulmán devoto, funcionario jurídico, demandó al estado de Nueva York cuando recibió la orden de quitarse el kufi o turbante; a la larga, el estado perdonó la multa. Un grupo de empleadas musulmanas ganó un juicio contra la política de uso del uniforme de la compañía LSG Sky Chefs, proveedora de comidas en aviones, que exigía el uso de pantalones y camisetas deportivas. La empresa USAir despidió a una sobrecargo musulmana cuando decidió usar un hijab (tocado musulmán), y Dunkin' Donuts también lo hizo con un empleado musulmán que se negó a quitarse el suyo. Hace poco, Aicha Baha demandó a Walt Disney World al haber sido despedida por usar su hijab en el trabajo.

Para el ciudadano estadounidense promedio, con frecuencia resulta difícil conciliar los dos conceptos de los musulmanes de su país —quienes en su mayoría son muy parecidos a cualquiera de sus connacionales mientras que la minoría no lo son. Además, es difícil para los empleadores establecer códigos de vestimenta, políticas de atención y otros estándares en el sitio de trabajo. Por ejemplo, UPS tiene la política de que sus conductores se rasuren, pero hace excepciones por motivos religiosos.

Sin embargo, ha habido señales positivas; la Comisión para la igualdad de oportunidades en el empleo (EEOC) observó una importante reducción en las quejas por discriminación de parte de los musulmanes estadounidenses en el año posterior a los ataques terroristas del 11 de septiembre. A partir de entonces, las quejas han "disminuido en forma considerable y son cada vez menos frecuentes", según el vocero de EEOC, David Ginsburg. Además, en los lugares de trabajo son menos evidentes las actitudes negativas y la desconfianza. No obstante, de acuerdo con una encuesta reciente efectuada por la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos, el 75 por ciento de profesionales en RH de Estados Unidos pensaba que las actitudes negativas hacia los empleados musulmanes habían permanecido igual desde el 11 de septiembre, 16 por ciento creía que habían aumentado y 9 por ciento percibía que habían disminuido.

No es fácil ser musulmán en Estados Unidos. Mahnaz Shabbir, quien nació y creció en Filadelfia y hoy vive en Kansas, es presidente de Shabbir Advisors, compañía consultora de administración estratégica. Shabbir dice: "la mayor parte de mi vida ha sido una lucha debido a mi identificación como musulmán estadounidense de la primera generación".[1] ■

La historia con que inicia este capítulo trata de las percepciones, en este caso de los musulmanes estadounidenses. En el siguiente cuestionario de Self-Assessment Library considere sus percepciones de los roles de género que son apropiados.



¿CUÁLES SON MIS PERCEPCIONES SOBRE LOS ROLES DE LOS GÉNEROS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.C.2 (What Are My Gender Role Perceptions?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Obtuvo las calificaciones que pensaba?*
2. *¿Piensa que un problema con las mediciones como ésta es que las personas no son honestas al responder?*
3. *Si fueran otras personas, como amigos, condiscípulos y familiares, las que lo calificaran a usted, ¿lo harían distinto? ¿Por qué?*
4. *Las investigaciones demuestran que las percepciones de la gente sobre los roles de los géneros se están haciendo menos tradicionales a medida que pasa el tiempo. ¿Por qué supone que ocurre esto?*

¿Qué es la percepción?

1 *Defina* percepción *y explique los factores que la influencian.*

La **percepción** es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa consideren a ésta como un magnífico lugar de trabajo: condiciones laborales favorables, tareas interesantes, buena paga, prestaciones excelentes y una administración comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar tal grado de acuerdo.

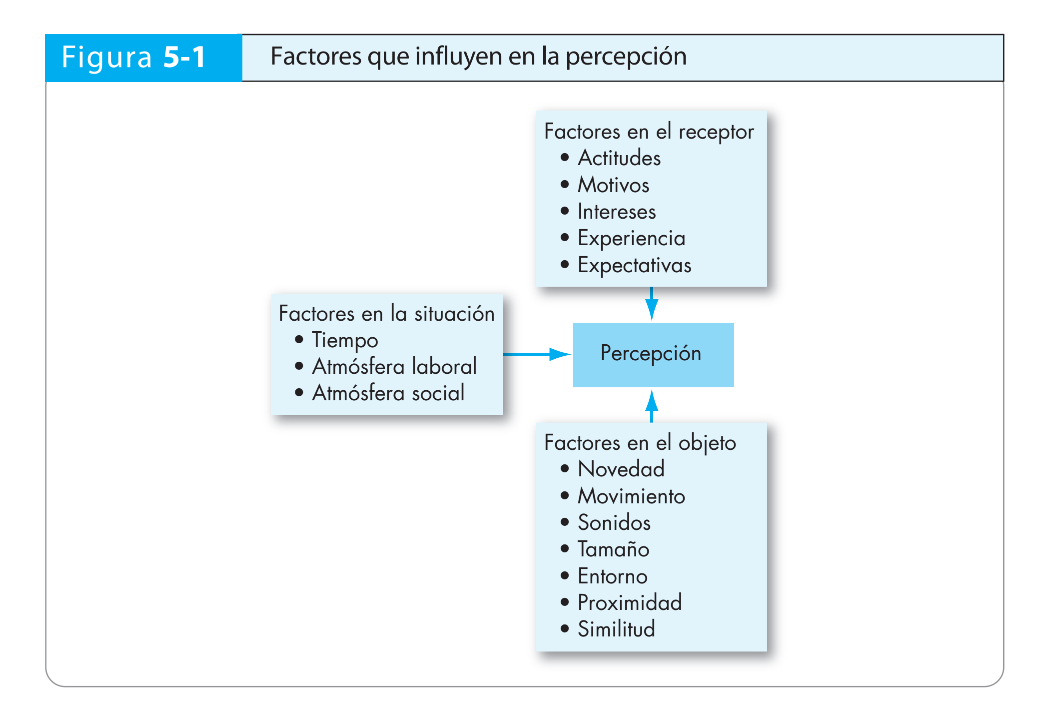
¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO? Sencillamente porque el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. *El mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido.*

Factores que influyen en la percepción

¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo pero lo perciban de forma diferente? Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Éstos radican en el *receptor*, en el *objeto* percibido, y en el contexto de la *situación* en la que tiene lugar la percepción (ver la figura 5-1).

percepción *Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.*

Figura 5-1 Factores que influyen en la percepción



Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad, motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas. Por ejemplo, si usted espera que los policías sean autoritarios, que los jóvenes sean flojos o los políticos carezcan de escrúpulos, los percibirá de ese modo, sin que importen sus características reales.

Las características del objeto que se observa afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo se diferencie más la gente ruidosa que la tranquila, o también los individuos con mucho atractivo o carentes por completo de éste. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares. Por ejemplo, las mujeres, personas de color o miembros de otros grupos que poseen características claramente distinguibles en términos de fisonomía o color, se perciben con frecuencia como semejantes unos con otros, lo mismo sucede con las características diferentes.

También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos. El momento en que se miran influye en la atención, así como la ubicación, iluminación, calor o cualquier tipo de factor situacional. Por ejemplo, en un cabaret el sábado por la noche quizás usted no notará a una muchacha de 22 años "vestida para matar". No obstante, la misma chica ataviada de esa forma para la clase de administración del lunes por la mañana, seguramente captaría su atención (y la del resto de la clase). Ni el receptor ni el objeto cambiaron entre la noche del sábado y la mañana del lunes, pero la situación es diferente.

Percepción de las personas: hacer juicios acerca de los demás

2 *Explicar la teoría de la atribución y listar sus tres determinantes.*

Ahora estudiaremos la aplicación más relevante de los conceptos de la percepción para el CO. Éste es el tema de la *percepción de las personas*, que significa las percepciones que los individuos se forman unos de otros.

Teoría de la atribución

Los objetos sin vida, como escritorios, máquinas y edificios, están sujetos a las leyes de la naturaleza, pero no tienen creencias, motivos o intenciones, a diferencia de la gente. Es por esto que cuando observamos a los individuos tratamos de elaborar explicaciones o hallar el motivo de su comportamiento. Por tanto, la percepción y los juicios que nos formemos acerca de las acciones de alguien estarán muy influenciados por las suposiciones que hagamos sobre el estado interno de la persona.

La **teoría de la atribución** se propuso para desarrollar explicaciones acerca de la forma diferente en la que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado.[2] En esencia, la teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o externo. Sin embargo, dicha determinación depende mucho de tres factores: (1) lo distintivo, (2) el consenso y (3) la consistencia. En primer lugar aclararemos las diferencias entre las causas internas y externas, para después analizar los tres factores determinantes.

Los comportamientos causados *internamente* son aquellos que se cree están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado *externamente* es lo que imaginamos sobre la situación que obligó a la persona a comportarse de cierto modo. Por ejemplo, si alguna de sus empleadas llegara tarde a trabajar, tal vez usted atribuyera su impuntualidad a que estaba en una fiesta a altas horas de la madrugada, por lo que se habría quedado dormida. Esta sería una atribución interna. En cambio, si usted atribuyera su retraso a un accidente automovilístico que hubiera ocasionado un embotellamiento en el camino que normalmente ella utiliza, entonces estaría haciendo una atribución externa.

A continuación analizaremos cada uno de los tres factores determinantes. Lo *distintivo* se refiere a si un individuo tiene comportamientos diferentes en situaciones distintas. ¿La empleada que llegó tarde hoy es fuente de quejas de sus compañeros por ser alguien que de manera regular "va con el chisme"? Lo que queremos saber es si este comportamiento es inusual. Si lo fuera, es probable que el observador le diera una atribución externa. Si la acción no es inusual, tal vez se juzgará como interna.

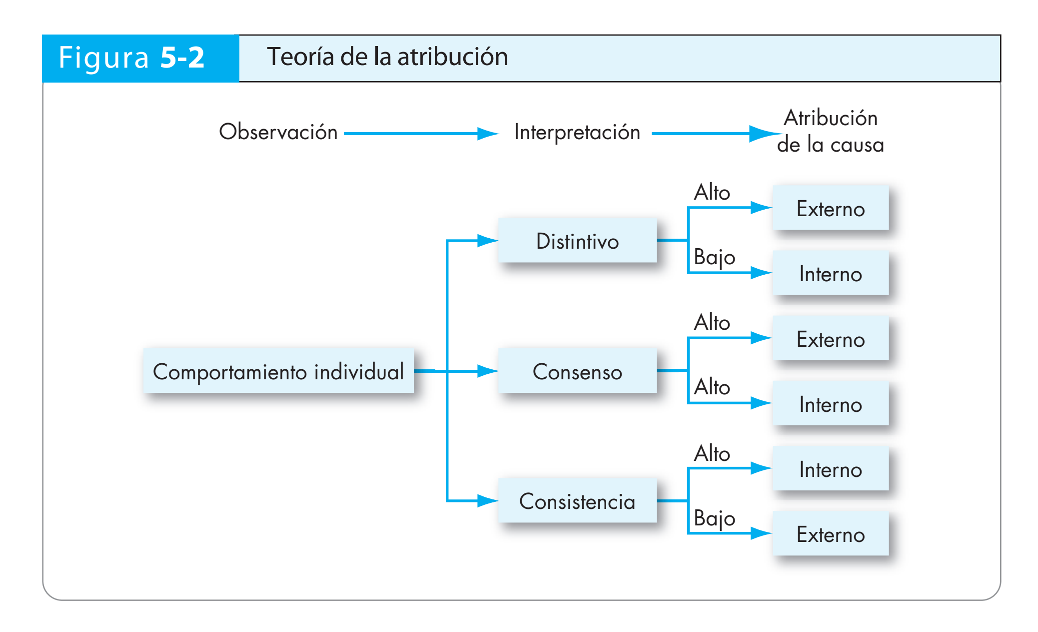
Si todo aquel que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra *consenso*. El comportamiento de la empleada cumpliría con este criterio si todos los trabajadores que siguen la misma ruta hacia el trabajo también llegaran tarde. Desde la perspectiva de la atribución, si el consenso fuera alto se esperaría dar una atribución externa a la impuntualidad de la empleada, mientras que si otras personas que toman el mismo camino llegaran a tiempo a trabajar, se concluiría que la causa es interna.

Por último, un observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. ¿Esta responde del mismo modo a lo largo del tiempo? Llegar 10 minutos tarde al trabajo no se percibe de la misma manera para quien rara vez lo hace (no ha llegado tarde en muchos meses) que para aquel que lo tiene como patrón rutinario (llega tarde dos o tres veces por semana). Entre más consistente es el comportamiento, más inclinado está el observador a atribuirlo a causas internas.

La figura 5-2 resume los elementos clave de la teoría de la atribución. Por ejemplo, diría que si su empleada –Kim Randolph– por lo general se desempeña en otras tareas en el mismo nivel en que realiza su labor actual (poco distintivo), si otros empleados tienen diferente desempeño –mejor o peor– que el de Kim en su tarea actual (consenso bajo), y si el desempeño de Kim en esta labor actual es consistente con el tiempo (mucha consistencia), usted o cualquiera que juzgara el

teoría de la atribución *Intento de determinar si cierto comportamiento de los individuos tiene causas internas o externas.*

Figura 5-2 Teoría de la atribución



trabajo de Kim sostendría que ella es la principal responsable del desempeño en su trabajo (atribución interna).

Uno de los descubrimientos más interesantes de la teoría de la atribución es que existen errores o sesgos que distorsionan las atribuciones. Por ejemplo, hay muchas evidencias de que cuando hacemos juicios sobre el comportamiento de otras personas tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y sobreestimar la de los internos o personales.[3] Esto se denomina **error de atribución fundamental**, y explica por qué una gerente de ventas es proclive a atribuir el mal desempeño de sus agentes de ventas a su pereza y no a la línea de productos innovadores que introdujo un competidor. También existe la tendencia en los individuos y organizaciones para atribuir sus éxitos a factores internos tales como la aptitud o el esfuerzo, y culpar de las fallas a factores externos como la mala suerte o los compañeros improductivos. Esto se conoce con el nombre de **sesgo de autoservicio**.[4] Por ejemplo, cuando el antiguo CEO de Enron, Ken Lay (hoy en desgracia), fue sometido a juicio por fraude, culpó al Director general de finanzas, Andrew Fastow, cuando afirmó: "creo que la razón principal del colapso de Enron fue lo que hicieron Andy Fastow y su equipo".

Simplificaciones utilizadas con frecuencia en el momento de juzgar a otros

Cuando juzgamos a los demás utilizamos algunas simplificaciones que con frecuencia resultan valiosas, pues permiten hacer percepciones exactas con rapidez y brindan datos valiosos para hacer pronósticos. Sin embargo, no son a prueba de tontos. Nos pueden meter en problemas, y lo hacen. El entender los atajos nos ayuda a reconocer cuando ocasionan distorsiones significativas.

3 Identificar las simplificaciones que usan los individuos al elaborar juicios acerca de los demás.

Percepción selectiva Una característica que haga destacar a una persona, objeto o evento aumentará la probabilidad de que ésta sea percibida. ¿Por qué? Porque es imposible para nosotros asimilar todo lo que vemos, sólo destacamos ciertos estímulos. Esta tendencia explica por qué es más probable que usted note automóviles parecidos al suyo, o que un jefe con dos empleados que cometieron la misma acción sólo reprima a uno. Como no es posible que observemos todo lo que ocurre alrededor de nosotros, adoptamos la percepción selectiva. Un ejemplo clásico muestra la forma en que los intereses existentes influyen de manera significativa en los problemas que vemos.

Dearborn y Simon efectuaron un estudio sobre la percepción en el que 23 ejecutivos de negocios leyeron un caso exhaustivo que describía la organización y las actividades de una compañía de la industria del acero.[5] De los 23 ejecutivos, 6 estaban en ventas, 5 en producción, 4 en contabilidad y 8 en funciones varias. Se pidió a cada gerente que escribiera el problema más importante que hubiera detectado en el caso. De entre los ejecutivos de ventas, el ochenta y tres por ciento clasificaron las ventas como importantes y sólo el 29 por ciento de los otros ejecutivos hizo lo mismo. Esto, junto con otros resultados del estudio, llevó a los investigadores a concluir que los participantes percibían como importantes los aspectos de una situación que se relacionaba con las actividades y metas de la unidad a la que estaban asignados. La percepción que un grupo tiene de las actividades organizacionales se altera de forma selectiva para hacerla coincidir con los intereses creados que representan.

Como no podemos asimilar todo lo que observamos, lo deshacemos en fragmentos y piezas. Sin embargo, estas partículas no son escogidas al azar, sino que se escogen en forma selectiva de acuerdo con nuestros intereses, formación, experiencia y actitudes. La percepción selectiva permite hacer una "lectura rápida" de otros, pero con el riesgo de elaborar un panorama equivocado. Debido a que vemos lo que queremos ver, es posible que lleguemos a conclusiones equivocadas a partir de una situación ambigua.

Efecto de halo Cuando se traza una impresión general de un individuo con base en una sola característica, como la inteligencia, sociabilidad o apariencia, entra en operación el **efecto de halo**.[6] Considere a la antigua CEO de HP, Carly Fiorina. En un momento muy temprano de su carrera fue elogiada como articulada, decidida, carismática, sabia y visionaria. Cuando fue contratada, *BusinessWeek* dijo: "lo tiene todo". No obstante, cuando la despidieron fue descrita como poco confiable, egoísta, inflexible y falta de compromiso. *BusinessWeek* la culpó por su incapacidad para delegar y su torpeza para ejecutar.[7] Es decir, cuando se tenía a Fiorina por alguien eficaz, todo respecto de ella era bueno. Pero cuando fue despedida por su supuesta ineficiencia, las mismas personas que antes la habían elogiado ahora veían pocas o ninguna característica que valieran la pena. Esos son los dos lados del efecto halo (halo o cuernos, decida usted).

La realidad del efecto de halo se confirmó con un estudio ya clásico en el que se dio a los sujetos una lista de características como inteligencia, habilidad, practicidad, productividad, determinación y calidez, y se les pidió que evaluaran a la persona a que se aplicaran dichos rasgos.[8] Cuando se emplearon dichas características, la persona fue juzgada como sabia, de buen humor, popular e imaginativa. Cuando se modificó la lista –se sustituyó cálida por fría– se obtuvo un conjunto de percepciones diferentes por completo. Quedó claro que los sujetos permitían que una sola característica influyera su impresión general de la persona que juzgaban.

Efectos de contraste Existe un antiguo adagio entre los comediantes que actúan en espectáculos de variedades: "nunca realices una actuación con niños o animales". ¿Por qué? La creencia común es que las audiencias aman tanto a los niños y los animales que, en comparación, el actor parecerá malo. Este ejemplo demuestra la forma en que los **efectos de contraste** distorsionan las percepciones. No evaluamos a alguien en forma aislada. Nuestra reacción hacia una persona se verá influida por aquellas con las que nos hayamos encontrado recientemente.

En una serie de entrevistas para obtener un empleo, puede haber distorsiones en la evaluación de cualquier candidato dando como resultado del turno que

error de atribución fundamental *Tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la influencia de los internos, cuando se hacen juicios sobre el comportamiento de otros.*

sesgo de autoservicio *Tendencia de los individuos para atribuir sus éxitos a factores internos, en tanto que culpan de sus fallas a factores externos*

percepción selectiva *Interpretación selectiva de lo que se ve, basada en los intereses, antecedentes, experiencia y actitudes propios.*

efecto de halo *Formación de una impresión general acerca de un individuo basada en una sola característica.*

efectos de contraste *Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otras personas a quienes se encontró recientemente y que obtienen calificaciones más altas o bajas en esas mismas características.*



¿Las percepciones negativas llegan a enfriar las relaciones de negocios internacionales?

Japón y China parecerían ser socios naturales de negocios, dado que están tan cerca uno del otro. Sin embargo, las compañías japonesas se encuentran por debajo de Estados Unidos y Europa en términos del comercio con China. Aunque la industria automotriz japonesa ha tenido un éxito enorme en otros países, incluso en Estados Unidos, los vehículos de más venta en China los producen GM (empresa estadounidense) y Volkswagen (compañía alemana). De igual manera, la pujante industria electrónica japonesa actualmente sólo participa con el 5 por ciento del mercado chino.

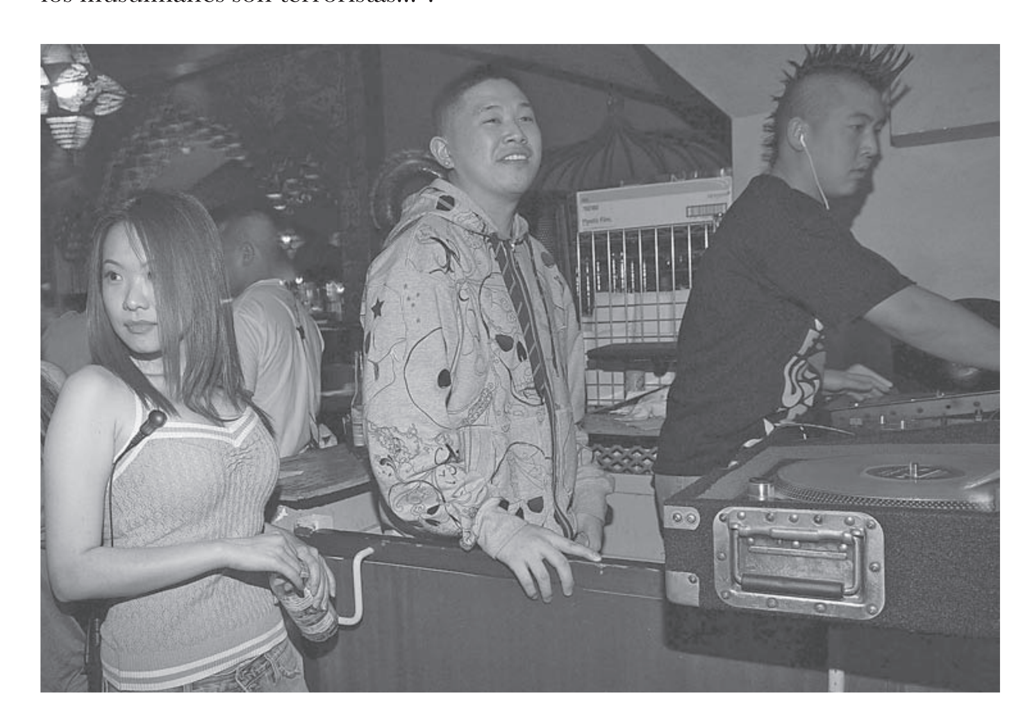
Pero, ¿quién o qué tiene la culpa de la pésima relación de negocios entre Japón y China? La respuesta podría estar en las percepciones del público en los dos países. Por ejemplo, muchos ciudadanos chinos siguen enojados por un reporte acerca de los empleados de una compañía constructora japonesa que contrataron prostitutas de China para una fiesta corporativa. Y muchos de los ciudadanos japoneses creen que los inmigrantes chinos tienen la culpa de gran parte de los delitos violentos que tienen lugar en Japón. Además de estos acontecimientos recientes, la historia muestra que las relaciones entre ambas naciones han sido tensas. Pekín aún está molesto por la invasión militar que Japón hizo a China en las décadas de 1930 y 1940, de la cual Japón se niega a disculparse.

Estas percepciones negativas son difíciles de revertir si se consideran los errores de percepción tales como el error de atribución fundamental y el efecto de halo. Es decir, ambos países se culpan el uno al otro por sus comportamientos (hacen una atribución interna) y los dos tienden a ver las acciones del otro como negativas (efecto de halo negativo). Debido a estos errores de percepción, es probable que los comportamientos futuros, aun si fueran ambiguos, serán percibidos en forma negativa por el otro país.

Fuentes: Basado en C. Chandler, "Business Is Hot, Relations Are Not", *Fortune (Europa)*, 19 de abril de 2004, pp. 20-21; y "China Urges Japan To Do More To Improve Ties", The Associated Press, 14 de marzo de 2005.

ocupe en el programa de entrevistas. Un candidato tal vez reciba una evaluación más favorable si lo precede un solicitante mediocre, o una menos favorable si antes pasaron solicitantes fuertes.

Estereotipar Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos usando un atajo llamado **estereotipar**.[9] Al inicio de este capítulo vimos los problemas que se generan con los estereotipos: "no todos los musulmanes son terroristas...".



Jin, cantante de rap asiático-americana, actúa en Garden of Eden en Hollywood, a la espera de un éxito en una industria en la que no existen estrellas del pop de ese origen étnico. Pero las artistas asiático-americanas y los académicos afirman que los estereotipos raciales generalizan, de manera equivocada, que las personas de ese origen son estudiosas y que quien tenga apariencia oriental debe ser extranjero. Estos estereotipos no se ajustan con la imagen "cool" y la autenticidad de los nacidos en Estados Unidos que necesitan tener los músicos que, como Jin, aspiren a convertirse en estrellas del pop en ese país.

Fuente: Misha Erwitt/ The New York Times

A diario hacemos generalizaciones porque nos ayudan a tomar decisiones en forma rápida y tan exacta como es posible. Son un medio de simplificar un mundo complejo y de tratar con el número inmanejable de estímulos que habría si empleáramos heurística o estereotipos. Por supuesto, el problema surge cuando se generaliza en forma incorrecta o excesiva. En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en el género, edad, raza, religión, nacionalidad e incluso el peso:[10] "las mujeres no cambian su residencia por un ascenso"; "a los hombres no les interesa el cuidado de los niños"; "los trabajadores viejos no pueden aprender técnicas nuevas"; "los inmigrantes asiáticos son trabajadores y escrupulosos"; "las personas pasadas de peso no tienen disciplina". Los estereotipos llegan a estar tan enraizados y ser tan poderosos que influyen en decisiones que son de vida o muerte. Un estudio reveló que, de acuerdo con un gran número de factores (como circunstancias agravantes o mitigantes), el grado con que los defensores de negros en juicios por asesinato tenían estereotipos sobre ellos en esencia duplicaba la posibilidad de que recibieran una sentencia a muerte si resultaban culpables.[11]

Una manifestación específica de los estereotipos es el **perfilar** (forma de estereotipar en la que un grupo de individuos es señalado, generalmente sobre la base de la raza o nacionalidad, con sospechas fuertes, escrutinio o investigaciones). Desde los atentados del 11 de septiembre, la perfilación étnica ha estado sujeta a mucho debate.[12] Por un lado, sus defensores argumentan que perfilar a las personas de ascendencia árabe es necesario a fin de prevenir el terrorismo. Después de todo, un porcentaje alto de los ataques terroristas a gran escala que han ocurrido en los últimos 30 años han sido perpetrados por terroristas musulmanes.[13] Por otro lado, los críticos del perfilar plantean que es degradante, discriminatorio e ineficaz para detectar terroristas potenciales y que los musulmanes estadounidenses son tan respetuosos de la ley como cualquier ciudadano. El debate es importante e implica la necesidad de balancear los derechos de los individuos con el bien superior de la sociedad. Las organizaciones necesitan sensibilizar a empleados y directivos respecto del daño que puede causar el perfilar. Muchas de ellas están expandiendo sus programas de capacitación sobre la diversidad, que se estudia en el capítulo 18, para abordar en particular los estereotipos y perfil étnicos.

Uno de los problemas de los estereotipos es que *están* muy difundidos y con frecuencia constituyen generalizaciones útiles, a pesar del hecho de que tal vez no contengan ni un ápice de verdad cuando se aplican a una persona o situación particular. Por tanto, tenemos que analizarnos en forma constante para estar seguros de que no aplicamos un estereotipo injusto o equivocado al hacer nuestras evaluaciones y tomar decisiones. Los estereotipos son un ejemplo del adagio que reza, "entre más uso, más peligro de mal uso".

Aplicaciones específicas de los atajos en las organizaciones

En las organizaciones, las personas siempre están juzgándose unas a otras. Los gerentes deben calificar el desempeño de sus empleados. Evaluamos el esfuerzo que nuestros compañeros de trabajo realizan en él. Cuando una persona nueva entra a un equipo de trabajo, él o ella son "medidos" de inmediato por los demás miembros. En muchos casos, estos juicios tienen consecuencias importantes para la organización. A continuación se estudiarán brevemente algunas de las aplicaciones más obvias.

estereotipar *Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece.*

perfilar *Forma de construir estereotipos con los que se describe a un grupo de individuos –lo común es que se haga sobre la base de la raza, el origen étnico o la nacionalidad– para ofender, escudriñar o investigar a profundidad.*

Entrevista de trabajo Un medio importante para decidir quién es contratado y quién rechazado es la entrevista de trabajo. Es acertado decir que pocas personas son contratadas sin una entrevista. Sin embargo, las evidencias indican que los entrevistadores hacen juicios de percepción que con frecuencia son erróneos.[14] Por lo general, los entrevistadores sacan conclusiones tempranas que asimilan con mucha rapidez. Las investigaciones demuestran que formamos nuestras impresiones de los demás en un instante, con base en el primer vistazo que lanzamos. [15] Si al principio de la entrevista se obtiene información negativa, tenderá a dársele más peso que si se obtuviera en un momento posterior.[16] La mayor parte de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros 4 o 5 minutos de la entrevista. Como resultado, la información que se genera al comenzar la entrevista tiene más peso que la que se obtiene después, y es probable que un "buen candidato" esté caracterizado más por la ausencia de rasgos desfavorables que por la presencia de favorables.

Expectativas de desempeño Las personas tratarán de validar las percepciones que tienen de la realidad, aun cuando éstas sean erróneas.[17] Esta característica tiene relevancia en particular cuando se consideran las expectativas de desempeño en el trabajo. La llamada **profecía autocumplida**, o *efecto Pigmalión**, ha evolucionado para caracterizar el hecho de que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de otras personas. En otras palabras, si un gerente espera grandes logros de su personal, éstos no lo defraudarán. De manera similar, si espera que su gente se desempeñe al mínimo, tenderán a comportarse de acuerdo con esas bajas expectativas. El resultado es que lo que se espera se vuelve realidad. Se ha descubierto que las profecías autocumplidas afectan el desempeño de los estudiantes en la escuela, de los soldados en el combate y hasta de los contadores.[18]

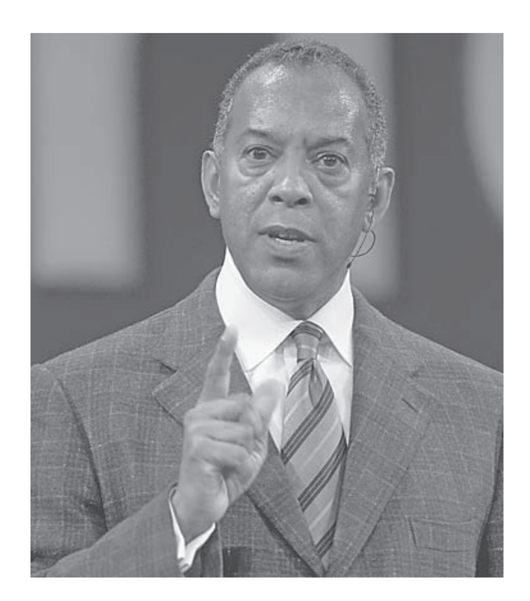
Evaluación del desempeño Aunque el efecto que tienen las evaluaciones del desempeño en el comportamiento se estudiará en el capítulo 18, debemos decir en este momento que evaluar el rendimiento de un trabajador es un proceso muy dependiente del proceso de percepción.[19] El futuro de un empleado está relacionado con su evaluación —los resultados más obvios de ésta son los ascensos, aumentos de salario y continuación en el empleo. Aunque la evaluación del desempeño puede ser objetiva (por ejemplo, a una vendedora se le evalúa de acuerdo con las ventas que genera en su territorio), la de muchos puestos se efectúa en términos subjetivos. Las mediciones subjetivas, aunque necesarias, son problemáticas debido a que las afectan todos los errores que se han estudiado hasta el momento —percepción selectiva, efectos de contraste, efectos de halo, etc. Es irónico que en ocasiones las calificaciones del desempeño describan tanto al evaluador como al empleado

El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual

4 *Explicar la relación entre la percepción y la toma de decisiones.*

Los individuos en las organizaciones toman **decisiones**. Es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar del mejor modo las operaciones o dónde ubicar una planta nueva de manufactura. Los gerentes de niveles medio y bajo determinan los programas de producción, seleccionan a los empleados nuevos y deciden cómo han de darse los aumentos de salario. Por supuesto, tomar decisiones no es exclusivo del personal directivo. Los empleados que no están en ese nivel también toman decisiones que afectan sus trabajos y a las organizaciones para las que trabajan. Las decisiones más obvias consisten en ir o no a trabajar cualquier día

* Según la leyenda, Pigmalión era un escultor que hizo una obra que representaba a una mujer, Galatea, a la que encontró tan hermosa que se enamoró de ella y su amor le hizo cobrar vida. NT.



El CEO de Symantec, John Thompson, tomó una decisión en reacción al problema de la explosión de virus en Internet. Thompson dijo que: "cada 15 o 18 meses surge una forma nueva de ataque que hace menos eficaces las tecnologías existentes". Por ello decidió adquirir 13 compañías que se especializan en productos como cortafuegos personales, detección de intrusos y sistemas de alerta temprana que protegen todo, desde intranets corporativas hasta buzones de correo electrónico.

dado, cuánto esforzarse una vez en el trabajo, y si obedecer o no una petición del jefe. Además, en los años recientes una cantidad cada vez mayor de organizaciones ha cedido poder a sus empleados no administrativos, con autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que históricamente estaban reservadas a los gerentes. Por tanto, la toma de decisiones individual es parte importante del comportamiento organizacional. Pero la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como reacción a un **problema**.[20] Es decir, hay una discrepancia entre el estado actual de la realidad y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. Por ejemplo, si usted depende de su automóvil para ir a trabajar y éste se descompone, tiene un problema que requiere que tome una decisión. Desafortunadamente, la mayor parte de los problemas no vienen envueltos y con un letrero que diga "problema". Lo que para alguien es un *problema* para otro es un *estado satisfactorio de la realidad*. Una gerente quizá vea la disminución de dos por ciento de las ventas trimestrales de su división como un problema serio que requiere atención inmediata. En cambio, su contraparte en otra división de la misma empresa, que también tuvo una baja de dos por ciento en las ventas, tal vez lo considere aceptable. Lo anterior significa que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción.

Además, cada decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de fuentes múltiples y que se necesiten seleccionar, procesar e interpretar. Por ejemplo, ¿cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión las que respondan esta pregunta. Se desarrollarán alternativas y será necesario evaluar las fortalezas y debilidades de cada una. Una vez más, como las alternativas no vienen con "banderas rojas" que las identifiquen como tales o con sus fortalezas y debilidades enunciadas con claridad, el proceso de percepción de quien toma la decisión tendrá mucho que ver en la elección final. Por último, es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción que tienen el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones.

La toma de decisiones en las organizaciones

5 *Aplicar el modelo racional de la toma de decisiones y compararlo con la racionalidad acotada y la intuición.*

Las escuelas de administración por lo general enseñan a sus estudiantes a seguir modelos racionales de toma de decisiones. Aun cuando estos modelos tienen un mérito considerable, no siempre describen la manera real en que la gente toma decisiones. Aquí es donde entra a escena el CO: si hemos de mejorar el modo en que se toman decisiones en las organizaciones, necesitamos entender los errores que cometen las personas al hacerlo (además de los errores de percepción que se acaban de estudiar). En las secciones que siguen se describen dichos errores y se comenzará con un panorama breve del modelo racional de la toma de decisiones.

El modelo racional, racionalidad acotada e intuición

Modelo racional de toma de decisiones Con frecuencia pensamos que la persona que mejor toma decisiones es aquella que es **racional**, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.[21] Estas elecciones se

profecía autocumplida *Situación en la que una persona percibe en forma inexacta a otra y las expectativas que así se originan ocasionan que la segunda se comporte en formas consistentes con la percepción original.*

decisiones *Elecciones hechas entre dos o más alternativas.*

problema *Discrepancia entre cierto estado actual de la realidad y el estado en que se desea que esté.*

racional *Hacer elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.*

Figura 5-3 Pasos del modelo racional de toma de decisiones

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

hacen cuando se sigue un **modelo racional de toma de decisiones**[22], cuyos seis pasos se listan en la Figura 5-3.

El modelo de toma de decisiones racional se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y escoja la opción con la utilidad más alta.[23]Como puede imaginarse, en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual. Como dice un experto en toma de decisiones: "la mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito".[24] Es más, a las personas les interesa muy poco tomar decisiones que no sean óptimas.[25]

La racionalidad acotada La mayor parte de las personas responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel que pueda entender con facilidad. La limitada capacidad de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesita para optimizar.[26] Por tanto, las personas *satisfacen*, es decir, buscan soluciones que sean satisfactorias y suficientes.



Al operar dentro de los límites de la racionalidad acotada, Rose Marie Bravo revitalizó al minorista británico Burberry Group PLC cuando se hizo CEO de esta empresa. Las decisiones que tomó durante los 10 años que ocupó dicho puesto transformaron una marca desconocida en otra de lujo y muy rentable. Con base en su experiencia en los negocios al menudeo como presidente de Saks en Estados Unidos, Bravo decidió capitalizar la fama de calidad y los diseños a cuadros de la marca Burberry como la solución al estancamiento del crecimiento de la empresa. Reposicionó a Burberry como minorista global de lujo al abrir tiendas en todo el mundo y lanzar una campaña publicitaria en donde aparecían celebridades. El objeto era redefinir la imagen de la marca como lo nuevo para la generación más joven, y con el diseño a cuadros de líneas nuevas de trajes de baño, calzado y ropa infantil. Bravo salió de la empresa en 2005, al terminar su contrato.

Cuando usted consideraba a cuál universidad ingresar, ¿estudió cada una de las alternativas viables? ¿Identificó con cuidado todos los criterios importantes para su decisión? ¿Evaluó cada alternativa según los criterios a fin de encontrar la universidad óptima? Suponemos que las respuestas a estas preguntas sean “no”. Bueno, no se sienta mal. Pocas personas toman de esa manera la decisión acerca de en cuál universidad estudiar. En lugar de optimizar, usted quedó satisfecho.

Debido a que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida para cumplir los requerimientos de la racionalidad total, los individuos operan dentro de los límites de una **racionalidad acotada**. Construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad.[27] De esa manera, los individuos tienen la posibilidad de comportarse racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista está muy lejos de ser exhaustiva. La persona que toma las decisiones hará una lista pequeña de sus opciones más conspicuas, que son las más fáciles de detectar y tienden a ser muy visibles, que por lo general representan criterios familiares y soluciones ya probadas como buenas. A continuación, comenzamos a revisarlas, pero su revisión no será exhaustiva. En vez de ello, comenzará con aquellas que difieren sólo un poco de la elección que opera en ese momento. Siguiendo rutas familiares y muy utilizadas, la persona que toma las decisiones procede a revisar las alternativas únicamente hasta que identifica una que sea “suficientemente buena” —que tenga un nivel aceptable de desempeño. Eso termina la búsqueda. Por tanto, la solución final representa una elección satisfactoria en lugar de la óptima.

Intuición Quizá la forma menos racional de tomar decisiones sea la que se basa en la intuición. La **toma intuitiva de decisiones** es un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.[28] Las cualidades que la definen son que ocurre fuera del pensamiento consciente; se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo general tiene que ver con las emociones.[29]

La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada. No necesariamente opera en oposición al análisis racional sino que se complementan entre sí. Es una fuerza poderosa en la toma de decisiones. Las investigaciones sobre el juego de ajedrez brindan una ilustración excelente del modo en que opera la intuición.[30]

Se mostró una partida de ajedrez con alrededor de 25 piezas en el tablero, real pero que no conocían, a jugadores novatos y grandes maestros. Después de 5 o 10 segundos se quitaron las piezas y se pidió a cada uno que reconstruyera la partida con las posiciones que tenían. En promedio, un gran maestro colocó 23 o 24 de ellas en los escaques correctos, mientras que los novatos situaron sólo seis. Después se cambió el ejercicio: en esta ocasión las piezas se situaron al azar en el tablero. De nuevo, un novato sólo colocó seis en el lugar correcto, pero un gran maestro también... El segundo ejercicio demostró que los grandes maestros no tienen una memoria mejor que la de los novatos, lo que *sí* poseen es la capacidad, basada en la experiencia de haber jugado miles de partidas, de reconocer los patrones y agrupamientos de piezas que tienen lugar en un tablero en el curso de una partida. Estudios adicionales demuestran que los profesionales del ajedrez son capaces de

modelo racional de toma de decisiones *El que describe la manera en que deben comportarse los individuos para maximizar un resultado dado.*

racionalidad acotada *Tomar decisiones por medio de la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin incluir toda su complejidad.*

toma de decisiones intuitiva *Proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.*

jugar 50 o más partidas simultáneas, en las que es frecuente que las decisiones se tomen en pocos segundos, y muestran un nivel de habilidad sólo un poco más bajo que cuando juegan contra un único rival en condiciones de torneo, en las que las decisiones se toman en media hora o más tiempo. La experiencia de los expertos les permite reconocer el patrón que hay en una situación y basarse en la información aprendida antes y que se asocia con él, a fin de tomar rápido una decisión. El resultado es que quien decide en forma intuitiva lo hace con rapidez, basado en lo que parece ser información muy limitada.

Durante la mayor parte del siglo XX, los expertos creyeron que el uso de la intuición por parte de quienes toman decisiones era irracional e ineficaz. Ése ya no es el caso.[31] Hay un reconocimiento creciente de que se ha hecho un énfasis excesivo en el análisis racional y que, en ciertos casos, recurrir a la intuición mejora la toma de decisiones.[32] Pero aun cuando la intuición es invaluable para tomar buenas decisiones, no se puede depender demasiado de ella debido a que no es cuantificable, es difícil saber cuándo nuestros presentimientos están bien o mal. La clave es no abandonarla ni sólo basarse en ella, sino alimentarla con evidencias y buen criterio.

Sesgos y errores comunes

Quienes toman decisiones aplican la racionalidad acotada, pero muchas evidencias indican que también tienen sesgos y errores sistemáticos que introducen en sus juicios.[33] Estos provienen de intentos por abreviar el proceso de decisión. Para minimizar el esfuerzo y evitar transacciones difíciles, la gente tiende a basarse demasiado en su experiencia, impulsos, sentimientos viscerales y "recetas" prácticas. En muchos casos estos atajos resultan de utilidad. Sin embargo, pueden llevar a distorsiones severas de la racionalidad. A continuación se describen las distorsiones más comunes.

6 *Listar y explicar los sesgos o errores comunes de las decisiones.*

Sesgo por exceso de confianza Se ha dicho que "en la elaboración de juicios y toma de decisiones, ningún problema es más frecuente ni tiene más potencial de ser catastrófico que el exceso de confianza".[34] Cuando se nos plantean preguntas sobre hechos y se nos pide estimar la probabilidad de que nuestras respuestas sean correctas, tendemos a ser demasiado optimistas. Por ejemplo, hay estudios que revelan que cuando las personas afirman tener una confianza de 65 a 70 por ciento de estar en lo correcto, en realidad sólo lo están alrededor de 50 por ciento de las veces.[35] Y cuando dicen estar 100 por ciento seguras, tienden a estarlo con una probabilidad de entre 70 a 85 por ciento.[36] El que sigue es un ejemplo interesante. En una encuesta nacional realizada al azar, 90 por ciento de los estadounidenses dijo que esperaba ir al cielo. Pero en otra, sólo el 86 por ciento pensaba que la Madre Teresa había ido para allá. ¡Esto habla de un sesgo por exceso de confianza!

Desde un punto de vista organizacional, uno de los descubrimientos más interesantes relacionados con el exceso de confianza es que los individuos cuyas aptitudes intelectuales e interpersonales son *pobres* sobreestiman su desempeño y capacidad.[37] Por eso es que entre más conocen un tema los gerentes y empleados menos probable es que tengan exceso de confianza.[38] Es más fácil que haya confianza en exceso cuando los miembros de una organización tratan con asuntos o problemas que se encuentran fuera de su área de experiencia.[39]

Sesgo por anclaje Éste consiste en la tendencia de fijar la información inicial. Una vez que ésta queda fija, se falla en ajustar de modo adecuado la información posterior.[40] El sesgo por anclaje ocurre porque nuestra mente parece dar una cantidad desproporcionada de énfasis a la primera información que recibe.[41] Las anclas las utilizan mucho las personas de ciertas profesiones –publicidad, administración, política, bienes raíces y derecho– donde las aptitudes de percepción son importantes. Por ejemplo, en un juicio por perjurio, el fiscal pidió a un conjunto de jurados que concediera una compensación en el rango de $15 millones a $50 millones.

A otro grupo de jurados le solicitó estableciera una reparación en el rango de $50 millones a $150 millones. En consistencia con el sesgo por anclaje, las medianas de las reparaciones fueron de $15 millones *versus* $50 millones, en ambas condiciones.[42]

Considere el papel que tiene el anclaje en las negociaciones. Cada vez que tiene lugar una negociación también ocurre el anclaje. Tan pronto como alguien menciona un número, se ve disminuida la aptitud para ignorarlo con objetividad. Por ejemplo, cuando un empleador potencial le pregunta cuánto ganaba en su trabajo anterior, es común que su respuesta funcione como anclaje de la oferta que le hará. Tal vez le convenga tener esto en mente cuando negocie su salario, pero recuerde fijar el ancla únicamente tan alto como sea realista.

Sesgo por confirmación El proceso racional de toma de decisiones supone que recabamos en forma objetiva la información, pero no es así. La reunimos de manera *selectiva*. El **sesgo de confirmación** representa un caso específico de percepción selectiva. Buscamos la información que reafirma nuestras elecciones del pasado y eliminamos la que contradice nuestros juicios.[43] También tendemos a aceptar información nominal que confirma nuestros puntos de vista preconcebidos, mientras que criticamos o somos escépticos de aquella que los pone a prueba. Por tanto, es común que la información que obtenemos esté sesgada hacia creencias que ya tenemos. Este sesgo de confirmación influye en los lugares a los que acudimos para buscar datos, porque tendemos a ir a aquellos en los que nos digan lo que queremos escuchar. También nos lleva a dar demasiado peso a la información que nos apoya y muy poco a la contradictoria.

Sesgo por disponibilidad Son muchas más las personas que tienen miedo de volar que las que tienen miedo de conducir un automóvil. No obstante, si volar en un avión comercial fuera tan peligroso como conducir, cada semana tendrían que chocar dos aeronaves 747 llenas a toda su capacidad y que todos los pasajeros resultaran muertos para igualar el riesgo de perecer en un accidente automovilístico. Pero los medios dan mucha más cobertura a los accidentes aéreos, por lo que tendemos a sobreestimar el riesgo de volar y a subestimar el de conducir un coche.

La situación anterior ilustra el **sesgo por disponibilidad**, que es la tendencia por la que la gente basa sus juicios en la información de la que dispone con facilidad.[44] Los eventos que evocan emociones, en particular si son vívidas o han ocurrido hace poco tiempo, tienden a estar más presentes en nuestra memoria. De esto resulta que tendemos a sobreestimar eventos improbables como el choque de un avión. El sesgo por disponibilidad también explica por qué los gerentes, cuando hacen evaluaciones de desempeño anuales, tienden a dar más peso a los comportamientos recientes de un empleado que a los de hace seis o nueve meses.

Aumento del compromiso Otra distorsión que se cuela a las decisiones en la práctica es la tendencia de aumentar el compromiso cuando un conjunto de decisiones representa una serie de ellas.[45] El **aumento del compromiso** se refiere a sostener una decisión aun cuando hay evidencias claras de que está equivocada. Por ejemplo, considere un amigo que lleva cuatro años con su novia. Aunque admite que las

sesgo por anclaje *Tendencia a fijar la información inicial, la que después no se puede ajustar en forma adecuada con la información posterior.*

sesgo de confirmación *Tendencia a buscar información que reafirme las elecciones del pasado y a eliminar aquella que contradiga los juicios realizados.*

sesgo por disponibilidad *Tendencia a que las personas basen sus juicios en la información que se obtiene con facilidad.*

aumento del compromiso *Incremento del compromiso con un una decisión anterior a pesar de la información negativa.*

¿MITO o CIENCIA? *"Nadie piensa que estén sesgados"*

Este enunciado es verdad. Pocos de nosotros somos objetivos. Considere a Verizon y su CEO, Ivan G. Seidenberg. Aun cuando las utilidades de la empresa bajaron más del 5 por ciento y el precio de sus acciones se desplomó más de 25 por ciento, Seidenberg recibió casi 50 por ciento de aumento. La compañía consultora a que recurrió Verizon para establecer el pago de Seidenberg afirmó que seguía "políticas estrictas para garantizar la independencia y objetividad de los consultores".

Puede considerar también el caso de Lawrence M. Small, antiguo director de la Smithsonian Institution. Small fue contratado por su habilidad para recabar fondos, pero durante su mandato el financiamiento externo para la Smithsonian en realidad disminuyó. Sin embargo, su pago subió de manera impresionante a $915,698 en 2007. La subalterna de Small, Sheila P. Burke, también percibió un magnífico salario, acumuló más de $10 millones por otros ingresos del exterior de 2000 a 2007, y faltó a trabajar 400 días hábiles. Cuando fue enfrentada a estos hechos, Burke replicó: "todo dice que en verdad soy una persona extraordinaria con una ética de trabajo sólida".

Éstos tal vez sean ejemplos extremos, pero denotan una alarmante tendencia humana que nos caracteriza a todos. No sólo pensamos que somos objetivos cuando nos evaluamos a nosotros o a los demás, sino tampoco reconocemos nuestros sesgos y falta de objetividad. Como afirma cierto autor: "gran parte de lo que sucede en el cerebro pasa desapercibido para éste, por lo que las personas son mejores para engañarse con esa clase de trucos que para detectarse en el acto".

Un estudio sobre los médicos, que con frecuencia son halagados con regalos por los representantes de ventas de las compañías farmacéuticas, también reveló bastante bien dicha tendencia. Cuando fueron interrogados acerca de si los regalos podrían influir en ellos cuando extendían recetas, el 84 por ciento afirmó que sus colegas sí se verían influidos por los regalos, pero sólo 16 por ciento contestó que ellos también.[46] Bien puede ser que pensemos que los demás son *menos* veraces u objetivos de lo que son en realidad y que pensemos que nosotros somos *más* veraces u objetivos de lo que somos. ¿Cuál es la lección que se extrae de esto? Debemos reconocer los sesgos de autoservicio que contaminan nuestras evaluaciones de los demás y de nosotros mismos. ■

cosas no van demasiado bien en la relación, dice que se va a casar con ella. Su justificación es que "he invertido mucho en la relación".

Está bien documentado que los individuos aumentan su compromiso con un procedimiento fallido cuando se ven como responsables del fracaso.[47] Es decir, le "meten dinero bueno al malo" para demostrar que su decisión inicial no estaba equivocada, y para evitar tener que admitir que cometieron un error.[48] El aumento del compromiso tiene implicaciones obvias para las decisiones gerenciales. Muchas organizaciones han sufrido pérdidas grandes debido a que algún directivo se consagró a demostrar que su decisión original era correcta al continuar asignando recursos a lo que era una causa perdida desde el principio.

Error de aleatoriedad Los seres humanos tenemos muchas dificultades para tratar con la probabilidad. A la mayoría de nosotros nos gusta creer que tenemos cierto control sobre nuestro mundo y lo que nos depara el destino. Aunque no cabe duda de que controlamos buena parte de nuestro futuro al tomar decisiones racionales, la verdad es que en el mundo siempre se presentan eventos que suceden al azar. A nuestra tendencia a creer que es posible predecir el resultado de sucesos aleatorios se le conoce como **error de aleatoriedad**.

La toma de decisiones resulta perjudicada cuando tratamos de extraer un significado de los eventos aleatorios. Uno de los daños más serios que éstos ocasionan ocurre cuando los patrones imaginarios se convierten en supersticiones.[49] Éstas son abiertas por completo ("nunca tomo decisiones importantes en viernes 13") o evolucionan a partir de cierto patrón de comportamiento que se vio reforzado con anterioridad (es frecuente que Tiger Woods utilice una playera roja durante la final de un torneo de golf porque con playeras de ese color ganó muchas competencias juveniles). Aunque muchos de nosotros tenemos comportamientos supersticiosos, éstos son perjudiciales si afectan los juicios cotidianos o sesgan las decisiones importantes. En el extremo, algunas personas que toman decisiones son controladas por

sus supersticiones, lo que hace casi imposible que cambien rutinas o procesen en forma objetiva la información nueva.

Maldición del ganador Con esto se afirma que es común que los participantes que ganan una subasta hayan pagado demasiado por el artículo que obtuvieron. Algunos compradores subestimarán el valor del objeto, mientras que otros lo sobreestimarán, y la apuesta más alta (la ganadora) será aquella que haya hecho la sobreestimación máxima. Por tanto, a menos que los compradores hagan valoraciones bajísimas, existe una probabilidad mayor de que el "ganador" pague demasiado por el bien.

La lógica predice que la maldición del ganador es más fuerte conforme se incrementa la cantidad de competidores. Esto se debe a que entre más haya, más probable es que alguno sobreestime el valor del objeto. Por tanto, hay que tener cuidado en las subastas en las que participa una gran cantidad de competidores.

Sesgo por retrospectiva Se refiere a la tendencia por la que creemos en forma equivocada que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce.[50] Cuando ocurre algo y tenemos retroalimentación exacta sobre el resultado, encontramos muy agradable concluir que éste era relativamente obvio. ¿Piensa usted que los ataques terroristas del 11 de septiembre se pudieron haber evitado? Nunca lo sabremos, pero tenemos que darnos cuenta que las cosas siempre parecen más claras cuando conocemos todos los hechos (o las conexiones entre estos). Como escribió Malcolm Gladwell, autor de *Blink* y *The Tipping Point*, "lo que está claro en retrospectiva rara vez lo está antes del hecho. Es algo obvio, aunque sin embargo tiende a repetirse, sobre todo cuando estamos en plena asignación de culpas por el ataque sorpresivo del 11 de septiembre".[51]

El sesgo por retrospectiva disminuye nuestra capacidad para aprender del pasado. Nos permite pensar que somos mejores para hacer predicciones de lo que en realidad somos, y genera más confianza de la debida respecto de la exactitud de nuestras decisiones futuras. Si, por ejemplo, la exactitud de sus predicciones es de sólo 40 por ciento pero usted piensa que es de 90, es probable que tenga exceso de confianza y esté menos dispuesto a cuestionar su capacidad de pronóstico.



¿SOY UNA PERSONA QUE TOMA DECISIONES REFLEXIONADAS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.A.2 (¿Am I a Deliberate Decision Maker?) ¿Sería mejor ser una persona que toma decisiones más reflexionadas? ¿Por qué sí o por qué no?

Influencias sobre la toma de decisiones: diferencias individuales y restricciones organizacionales

7 *Explicar la forma en que las diferencias entre los individuos y las restricciones organizacionales afectan la toma de decisiones.*

Una vez estudiado el modelo racional de la toma de decisiones, la racionalidad acotada y algunos de los sesgos y errores más notables al tomar decisiones, pasaremos a un análisis de los factores que influyen en la manera en que las personas deciden, y el grado en que son susceptibles a los errores

error de aleatoriedad *Tendencia de los individuos a creer que pueden pronosticar el resultado de los eventos aleatorios.*

maldición del ganador *Enunciado de la toma de decisiones que afirma que es común que los ganadores en una subasta paguen demasiado por el objeto de la pugna.*

sesgo por retrospectiva *Tendencia por la que creemos en forma equivocada que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce.*



Google y la maldición del ganador

Una situación en que ocurre la maldición del ganador es en el esquema de valuación de una Oferta Pública Inicial (OPI) de las acciones de una empresa. Las OPI tienen lugar cuando una compañía decide "hacerse pública" –se ofrece a la venta a los inversionistas. En tal caso, los compradores potenciales de las acciones necesitan estimar cuál es el valor de mercado que se asignará a los títulos de la empresa. Enseguida se describe la forma como operó la maldición del ganador durante la valuación de Google.

Google subastó una parte de sus acciones a quien pagara más por acción. Google advirtió a los inversionistas potenciales acerca de la maldición del ganador en su registro ante la SEC (el aviso decía: "Es posible que el proceso de subasta de nuestra oferta pública genere el fenómeno conocido como la 'maldición del ganador', por la que los inversionistas podrían experimentar pérdidas cuantiosas"). A pesar de la advertencia, los inversionistas ganadores pagaron más de 10 veces el valor estimado por las acciones de Google, que antes de la OPI era de $200 por acción. No obstante, 2 años después de la OPI de Google, el precio de sus acciones estaba muy por encima de $200 y en junio de 2007 llegaron a venderse en más de $600.

Con toda claridad, la OPI de Google no sufrió por la maldición del ganador como pensaron muchos. Así que, ¿cómo saber cuando ésta existe a fin de evitarla?

No existe un modo seguro de evitarla si no se conoce el valor futuro de un bien y, por supuesto, eso es imposible. No obstante los postores pueden reducir la probabilidad de padecerla si hacen el pronóstico del valor futuro en forma tan exacta como sea posible para oscurecer su propuesta, u ofrecer un precio por debajo de lo que creen vale el artículo. Esto hace que sea menos probable que ganen la subasta, pero también los protegerá de pagar de más en caso de que triunfaran. Los postores experimentados saben que no quieren ganar si eso significa pagar más de lo que vale algo.

Fuentes: Basado en J. D. Miller, "Google's 'Winner's Curse,'" 4 de mayo de 2004; G. Deltas y R. Engelbrecht-Wiggans, "Naive Bidding", *Management Science*, marzo de 2005, pp. 328-338; G. P. Zachary, "Google's Dirty Little Secrets: Investors May Suffer from Winner's Curse", 8 de agosto de 2004, p. E-3; y D. Marasco. "The Winner's Curse- Oil Field Economics and Baseball", http://economics.about.com/cs/baseballeconomics/a/winners_curse.htm.

y sesgos. Abordaremos las diferencias individuales y las restricciones organizacionales.

Diferencias individuales

En la práctica, la toma de decisiones se caracteriza por la racionalidad acotada, sesgos, errores comunes y el empleo de la intuición. Además, hay diferencias individuales que crean desviaciones del modelo racional. En esta sección se estudian dos variables individuales: la personalidad y el género.

Personalidad No se han hecho muchas investigaciones sobre la personalidad y la toma de decisiones. Una posible razón es que la mayor parte de los académicos que las llevan a cabo no están capacitados para investigar la personalidad. No obstante, los estudios que se han efectuado sugieren que la personalidad influye en la toma de decisiones. Se ha analizado la meticulosidad y la autoestima (ambas estudiadas en el capítulo 4). A continuación las analizaremos.

Algunos estudios demuestran que son facetas específicas de la meticulosidad –más que la característica en su conjunto– las que afectan el aumento del compromiso (ver la página 151).[52] Es interesante que en un estudio se descubriera que dos de las facetas de la meticulosidad –luchar por el logro y el cumplimiento del deber– en realidad tienen efectos contrarios sobre el aumento del compromiso. Por ejemplo, es más probable que las personas que buscan el logro aumenten su compromiso, mientras que es más difícil que lo hagan las que se abocan a cumplir con su deber. ¿Por qué es así? Por lo general, la gente orientada al logro detesta fallar, por lo que aumentan su compromiso con la esperanza de impedir el fracaso. Sin embargo, las personas que cumplen con su deber están más inclinadas a hacer lo que creen es mejor para la organización. En segundo lugar, los individuos que persiguen el logro parecen ser más susceptibles al sesgo por retrospectiva, tal vez porque tienen una necesidad mayor de justificar lo apropiado de sus acciones.[53] Desafortunadamente, no se cuenta con evidencias de si las personas que cumplen con su deber son inmunes al sesgo por retrospectiva.

Por último, las personas con autoestima elevada parecen ser susceptibles en especial al sesgo por autoservicio. ¿Por qué? Porque quien tiene autoestima alta se encuentra muy motivado a mantenerla así y para ello utilizan el sesgo por autoservicio. Es decir, atribuyen sus fallas a otros y se acreditan éxitos ajenos.[54]

Género Las investigaciones recientes sobre la reflexión ofrecen puntos de vista acerca de las diferencias de género en la toma de decisiones.[55] En general, las evidencias indican que las mujeres analizan las decisiones más que los hombres.

La *reflexión* se refiere a reflejarse a distancia. En términos de toma de decisiones significa meditar mucho en los problemas, y las mujeres, en general, lo practican más. Tras veinte años de estudio se ha encontrado que las mujeres dedican más tiempo que los hombres a analizar el pasado, presente y futuro. Es más frecuente que estudien mucho los problemas antes de tomar una decisión y vuelvan a cavilar en ella después de haberla tomado. En el lado opuesto, es probable que esto lleve a considerar con más cuidado los problemas y las elecciones. Sin embargo, podría ser que los problemas fueran más difíciles de resolver, que haya pesar por decisiones del pasado y que aumente la depresión. Respecto a este último punto, las mujeres se deprimen casi el doble de veces que los hombres.[56]

No está claro por qué las mujeres reflexionan más que los hombres. Sobre eso hay varias teorías, una de las cuales es que los padres estimulan y refuerzan las expresiones de tristeza y ansiedad más en las niñas que en los niños. Otra teoría es que las mujeres, más que los hombres, basan su autoestima y bienestar en lo que los demás piensen de ellas. Una tercera teoría es que las mujeres tienen más empatía y se ven más afectadas por los eventos de las vidas de otros, por lo que tienen más sobre lo cual pensar.

Las diferencias de género afloran a temprana edad. Hacia los 11 años de edad, por ejemplo, las muchachas ya reflexionan más que los chicos. Pero esta diferencia de género en apariencia disminuye con el paso del tiempo. Las diferencias son mayores en los adultos jóvenes y menores después de los 65 años de edad, cuando tanto hombres como mujeres meditan al mínimo.[57]

Restricciones organizacionales

Las organizaciones llegan a plantear restricciones a quienes toman decisiones, lo que hace que se desvíen del modelo racional. Por ejemplo, los gerentes conforman sus decisiones para que se reflejen en la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas, cumplan con las regulaciones formales de la empresa y satisfagan las restricciones de tiempo a que están sujetos. Las decisiones organizacionales del pasado también actúan como precedentes que restringen a las actuales.

Evaluación del desempeño La forma en que toman decisiones los gerentes se ve muy influida por los criterios con los que se los evalúa. Si un gerente divisional piensa que las plantas de manufactura de su responsabilidad operan mejor cuando él no escucha nada negativo, no debe sorprender que pase una buena parte de su tiempo asegurándose de que la información negativa no llegue al jefe de la división.

Sistemas de recompensas El sistema de recompensas de una organización influye en quienes toman las decisiones, porque les sugiere cuáles son las elecciones preferibles en términos de beneficios personales. Por ejemplo, si la organización premia la aversión al riesgo es más probable que los gerentes tomen decisiones conservadoras. De la década de 1930 a la mitad de la de 1980, General Motors dio de manera consistente ascensos y bonos a los gerentes que mantenían un perfil bajo, evitaban las controversias y trabajaban bien en sus equipos. El resultado fue que los gerentes de GM se volvieron muy adeptos a eludir los temas escabrosos y a dejar que las decisiones controvertidas las tomaran los comités.

Regulaciones formales David González, gerente de un turno en el restaurante Taco Bell de San Antonio, Texas, describe así las restricciones que enfrenta en su trabajo: "Hay reglas y reglamentos casi para todas las decisiones que tomo, desde cómo hacer un burrito hasta qué tan seguido es necesario limpiar los baños. Mi trabajo no tiene mucho que ver con la libertad de elección". La situación de David no



En los restaurantes McDonalds de todo el mundo, las regulaciones formales conforman las decisiones de los empleados al estandarizar el comportamiento de sus operarios. Por ejemplo, McDonald's requiere que el personal siga reglas y reglamentos a la hora de preparar la comida y de brindar el servicio, con objeto de lograr los estándares de la compañía en cuanto a calidad y seguridad de los alimentos y servicio confiable y amigable. Por ejemplo, requiere que en cada restaurante se sigan a diario 72 protocolos de seguridad, como parte de la rutina cotidiana de vigilancia de los gerentes de los establecimientos.

es única. Todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, crean reglas, políticas, procedimientos y otras regulaciones formalizadas a fin de estandarizar el comportamiento de sus miembros. Por supuesto, al actuar así limitan las opciones de quien toma las decisiones.

Restricciones de tiempo impuestas por el sistema Las organizaciones imponen plazos a las decisiones. Por ejemplo, el reporte sobre el desarrollo de un producto nuevo tiene que estar listo para que lo revise el comité ejecutivo el primer día del mes. Casi todas las decisiones importantes vienen con plazos de terminación explícitos. Estas condiciones crean presiones de tiempo en quienes toman las decisiones y es frecuente que hagan difícil, o imposible, obtener toda la información con la que quisieran contar antes de tomar la decisión final.

Precedentes históricos Las decisiones no se toman en el vacío. Tienen un contexto. En realidad, las decisiones individuales están mejor caracterizadas como puntos en una serie de decisiones. Las decisiones tomadas en el pasado son fantasmas que rondan continuamente a las del presente; es decir, los compromisos adquiridos restringen las opciones actuales. Se ilustrará esto con un ejemplo de situación social: la decisión que usted tome después de conocer al "Sr. o Sra. Right" es más complicada si usted está casado que si está soltero. Los compromisos anteriores –en este caso, estar casado– restringe sus opciones. Veamos otro ejemplo relacionado con las decisiones presupuestales en el gobierno. Es sabido que el factor que más determina el monto de cualquier presupuesto anual es el presupuesto del año pasado.[58] Por tanto, las elecciones que se hagan hoy son, en gran medida, el resultado de las que se han hecho en el curso de los años.

¿Qué hay de la ética en la toma de decisiones?

8 *Comparar los tres criterios de ética de las decisiones.*

Las consideraciones éticas deben ser un criterio importante en la toma de decisiones organizacionales de hoy. Esto es claramente más cierto en la actualidad que en cualquier momento del pasado reciente, dado el escrutinio a que están sometidos los negocios para que se comporten de manera ética y socialmente responsable. En esta última sección se presentan tres formas diferentes de dar a las decisiones un marco de ética.

Tres criterios éticos de decisión

Un individuo puede usar tres criterios diferentes para hacer elecciones éticas.[59] El primero es el del *utilitarismo*, en el que las decisiones se toman sólo con base en sus resultados o consecuencias. La meta del **utilitarismo** es proporcionar el mayor bien al mayor número de personas. Esta visión es la que tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios. Es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las utilidades cuantiosas. Al maximizar las utilidades, por ejemplo, un ejecutivo de negocios afirmaría que está asegurando el mayor bien para el mayor número —en tanto firma órdenes de despido para el 15 por ciento de sus empleados.

Otro criterio ético es centrarse en los *derechos*. Éste requiere que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales que establecen documentos como el Acta de Derechos. Al tomar decisiones, hacer énfasis en los derechos significa que se respetan y protegen aquellos que son básicos para los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a un juicio justo. Por ejemplo, el uso de este derecho protegería a los **soplones** –individuos que reportan al exterior las prácticas faltas de ética que realiza su empleador– cuando revelan a los medios o al gobierno los actos inmorales de su organización sobre la base de su derecho a la libertad de expresión.

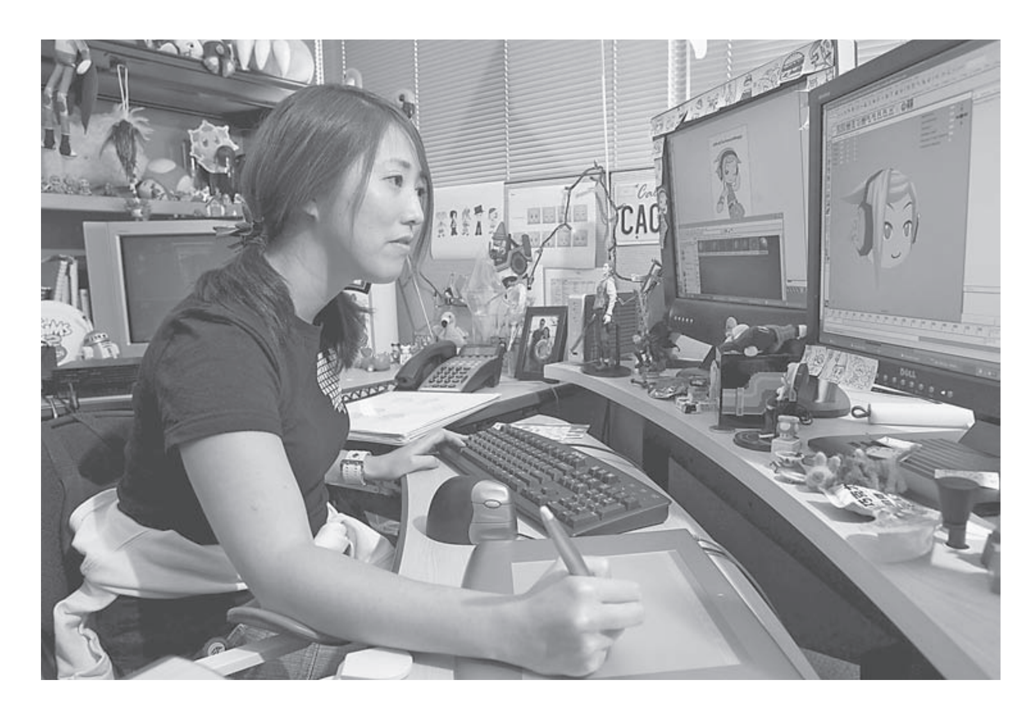
Un tercer criterio es centrarse en la *justicia*. Esto requiere que los individuos impongan y hagan obedecer las reglas con justicia e imparcialidad, de modo que haya una distribución equitativa de los beneficios y costos. Es común que los miembros de los sindicatos vean con buenos ojos este enfoque, ya que justifica el pago del mismo salario para un trabajo dado, sin importar las diferencias de desempeño, y el uso de la antigüedad como el determinante principal cuando se tomen decisiones de despidos.

Cada uno de los tres criterios tiene ventajas y desventajas. Centrarse en el utilitarismo promueve la eficacia y productividad, pero puede suceder que se ignoren los derechos de ciertos individuos, en particular aquellos con representación minoritaria en la organización. El empleo del criterio de los derechos protege a los individuos de ser lesionados y es consistente con la libertad y la privacidad, pero crea un ambiente de trabajo legalista que obstaculiza la productividad y la eficiencia. Centrarse en la justicia protege los intereses de los menos poderosos y con poca representación, pero estimula un sentido de tener derecho a algo que reduce la disposición a correr riesgos, la innovación y la productividad.

Quienes toman las decisiones, en particular en organizaciones lucrativas, tienden a sentirse seguros y cómodos cuando emplean el utilitarismo. Muchas acciones cuestionables llegan a justificarse cuando se determina que son en nombre de los mejores intereses de "la organización" y los accionistas. Pero muchos críticos de quienes deciden en los negocios afirman que es necesario cambiar ese punto de vista.[60] El incremento de las preocupaciones de la sociedad sobre los derechos individuales y la justicia social sugiere la necesidad de que los gerentes desarrollen estándares éticos basados en criterios que no sean utilitaristas. Esto constituye un reto importante para los gerentes de la actualidad debido a que la toma de decisiones con criterios como los derechos individuales y la justicia social involucra muchas más ambigüedades de las que implican criterios utilitaristas como la eficiencia y las utilidades. Esto ayuda a explicar porque se critica a los directivos cada vez más por sus acciones. En términos utilitaristas se justifican decisiones como subir los precios, vender productos que tienen efectos nocivos en la salud del consumidor, cerrar plantas ineficaces, despedir grandes números de empleados, trasladar la producción al extranjero para reducir los costos, y otras decisiones parecidas. Sin embargo, éste ya no puede ser el único criterio con el que se juzgue cuáles decisiones son buenas.

utilitarismo *Decisiones que se toman para proporcionar el bien más grande al mayor número de personas.*

soplones *Individuos que reportan al exterior las prácticas faltas de ética que realiza su empleador.*



Para el fabricante de juegos de video Electronic Arts tiene importancia capital que sus empleados suelten su potencial creativo a fin de que desarrollen software de entretenimiento innovador. El ambiente de trabajo en la empresa está diseñado para estimular la creatividad de los trabajadores, es casual y divertido, y los empleados tienen la libertad de administrar su tiempo de trabajo. Para que renueven su creatividad pueden tomar un respiro de sus proyectos y relajarse en una alberca tranquila, hacer ejercicio en un gimnasio de lo más moderno, jugar billar o tenis de mesa en un salón de juegos, o practicar baloncesto, fútbol sóccer o voleibol en un área de recreación en los exteriores de la compañía.

Mejorar la creatividad para la toma de decisiones

> **9** *Defina* creatividad *y analice los tres componentes del modelo de creatividad.*

Si bien seguir los pasos del modelo racional de la toma de decisiones con frecuencia mejora éstas, quien las tome también necesita **creatividad**, es decir, la aptitud de producir ideas novedosas y útiles,[61] diferentes de lo que haya hecho antes pero que resultan apropiadas para el problema u oportunidad que se presenta.

¿Por qué es importante la creatividad en la toma de decisiones? Porque permite que quien las toma evalúe y entienda por completo el problema, inclusive porque ve dificultades que otros no son capaces de detectar. Esa forma de pensar es cada vez más importante. Los expertos estiman que sólo en Estados Unidos se agregarán 10 millones de empleos "de clase creativa" –en ciencias, tecnología, entretenimiento, diseño y empresariales– durante la década siguiente, y tanto las compañías como las escuelas de administración están tratando de incrementar el potencial creativo de sus empleados y graduados.[62] L'Oreal hace que sus gerentes realicen ejercicios de creatividad como cocinar o componer música, y la escuela de administración de la Universidad de Chicago agregó el requerimiento de que sus estudiantes de MBA realicen películas cortas sobre sus experiencias.

Potencial creativo La mayoría de las personas tiene un potencial creativo que utilizan cuando se enfrentan a un problema que requiere tomar decisiones. Sin embargo, para desencadenar ese potencial hay que abandonar los senderos psicológicos que muchos de nosotros utilizamos y aprender a pensar en el problema en formas diferentes.

Los individuos difieren en su creatividad inherente, y la creatividad excepcional escasea. Todos conocemos a genios creativos en la ciencia (Albert Einstein), el arte (Pablo Picasso) y los negocios (Steve Jobs). Pero, ¿qué hay del individuo común? Es probable que la gente que obtiene calificaciones altas en Apertura a las experiencias (vea el capítulo 4), por ejemplo sea más proclive a ser creativa. Tampoco es raro que las personas inteligentes sean creativas.[63] Se ha descubierto que otras características asociadas con la gente creativa son las siguientes: independencia, confianza en sí mismo, propensión al riesgo, locus interno del control, tolerancia a la ambigüedad, poca necesidad de estructura y perseverancia ante la frustración.[64]

Un estudio sobre la creatividad durante la vida de 461 hombres y mujeres reveló que menos del uno por ciento eran excepcionalmente creativos,[65] el 10 por ciento

muy creativos y cerca del 60 por ciento algo creativos. Esto sugiere que la mayoría de nosotros tiene potencial creativo; sólo necesitamos aprender a liberarlo.

Modelo de los tres componentes de la creatividad Puesto que la mayoría de las personas tiene la capacidad de ser al menos algo creativa, ¿qué podrían hacer los individuos y organizaciones para estimular la creatividad de los empleados? La respuesta óptima a esta pregunta la da el **modelo de los tres componentes de la creatividad**.[66] Con base en los resultados de muchas investigaciones, este modelo propone que la creatividad individual en esencia requiere de experiencia, aptitud para el pensamiento creativo y motivación intrínseca para la tarea (ver figura 5-4). Los estudios confirman que entre más elevado sea el nivel que alcancen estos tres componentes, mayor será la creatividad.

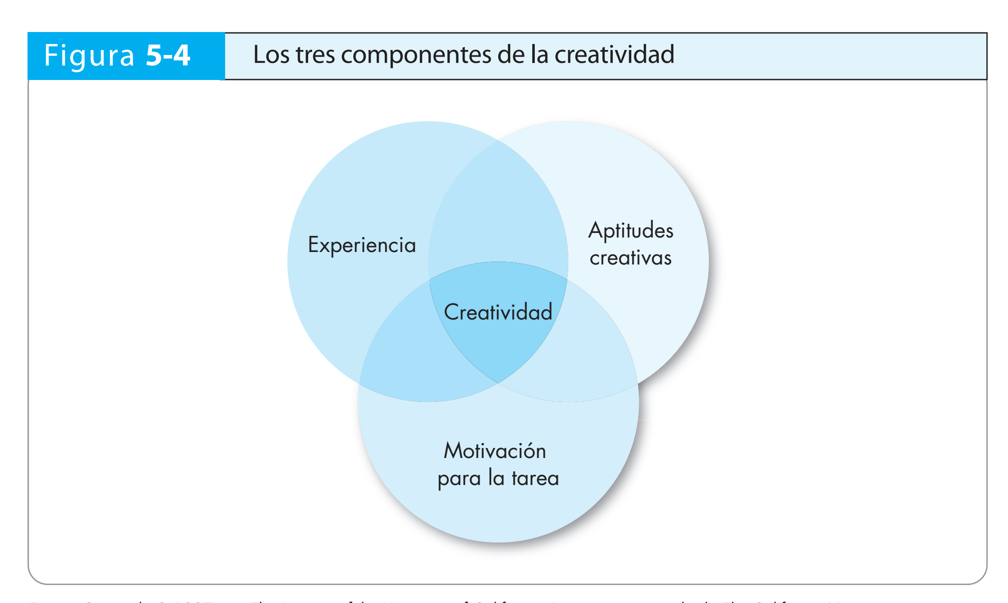
La *experiencia* es el fundamento de todo el trabajo creativo. El guionista de cine, productor y director, Quentin Tarantino, pasó su juventud trabajando en una tienda de renta de videos, donde obtuvo un conocimiento enciclopédico del cine. El potencial para la creatividad mejora cuando los individuos tienen aptitudes, conocimiento, eficiencia y experiencias similares en su campo de trabajo. Por ejemplo, usted no esperaría que alguien con un conocimiento mínimo de programación fuera un ingeniero de software muy creativo.

El segundo componente de la creatividad son las *aptitudes para el pensamiento creativo*, el cual agrupa características personales asociadas con la creatividad, aptitud para utilizar analogías y el talento para ver situaciones que han sido familiares a la luz de un punto de vista diferente.

Las investigaciones sugieren que somos más creativos cuando estamos de buen humor, por lo que si queremos ser creativos debemos hacer las cosas que nos hacen felices. Tal vez escuchar la música que nos agrada, consumir los alimentos que nos gustan, ver películas divertidas o socializar con otros.[67]

También hay evidencias que sugieren que alternar con personas creativas nos hace estar más inspirados, en especial si tenemos "bloqueada" nuestra creatividad.[68] Un estudio reveló que los "lazos débiles" con personas creativas –conocer individuos que son creativos, pero no estar demasiado cerca de ellos– facilita la

Figura 5-4 Los tres componentes de la creatividad



Fuente: Copyright © 1997, por The Regents of the University of California. Reimpresión tomada de *The California Management Review*, vol. 40, no. 1. Con permiso de The Regents.

creatividad *Capacidad de producir ideas novedosas y útiles.*

modelo de los tres componentes de la creatividad *Propone que la creatividad individual requiere experiencia, aptitudes de pensamiento creativo y motivación intrínseca para la tarea.*

creatividad, debido a que ellos son como un recurso al cual recurrir cuando lo necesitemos, pero no son tan cercanos que bloqueen nuestros propios pensamientos independientes.[69]

El uso eficaz de analogías permite a quienes toman decisiones adoptar una idea que pertenece a un contexto y aplicarla en otro. Uno de los ejemplos más famosos en los que una analogía tuvo un resultado creativo espectacular, fue la observación que hizo Alejandro Graham Bell acerca de la forma en que opera el oído y la aplicación que hizo de ella a su "caja parlante". Notó que los huesillos del aparato auditivo eran operados por una membrana delgada y delicada, y se preguntó por qué otra más gruesa y resistente no habría de mover un elemento de acero. A partir de esa analogía, se concibió el teléfono.

Algunas personas han desarrollado aptitudes creativas porque son capaces de mirar los problemas de una manera nueva. Hacen que lo extraño resulte familiar y lo que es familiar parezca extraño.[70] Por ejemplo, casi todos pensamos que las gallinas ponen huevos, pero ¿a cuántos se nos ha ocurrido que una gallina tan sólo sea el medio que tiene un huevo de fabricar otro huevo?

El componente final del modelo de los tres componentes de la creatividad es la *motivación intrínseca a la tarea*. Ésta consiste en el deseo de trabajar en algo porque en lo personal resulta interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o desafiante. Este componente de motivación es lo que convierte la creatividad *potencial* en ideas creativas *reales*. Determina el grado en que los individuos unifican su experiencia con sus aptitudes creativas. Por ello es tan frecuente que las personas creativas amen su trabajo, al punto que parecen estar obsesionadas. Es muy importante tener en cuenta que el ambiente de trabajo tiene un efecto significativo en la motivación intrínseca. Las atmósferas laborales estimulantes que desencadenan la creatividad incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y su crítica es justa y constructiva, así como recompensas y reconocimiento al trabajo creativo; suficientes recursos financieros, materiales y de información; libertad para decidir cuál trabajo ha de hacerse y cómo; un supervisor que se comunica con eficacia, confía en los demás y apoya al grupo de trabajo; e integrantes de grupos de trabajo que se dan apoyo y confianza unos a otros.[71]



¿QUÉ TAN CREATIVO SOY?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación I.A-5 (How Creative Am I?).

Implicaciones globales

Para analizar si hay diferencias globales en los conceptos que se estudian en este capítulo, consideremos tres áreas en las que se ha hecho la mayor parte de investigación: (1) atribuciones, (2) toma de decisiones y (3) ética.

Atribuciones Apenas se han comenzado a reunir los resultados de las investigaciones sobre las diferencias culturales respecto de la percepción, pero ya se cuenta con algunos que corresponden a las atribuciones. Las evidencias son mixtas, pero la mayor parte sugiere que existen diferencias entre una cultura y otra en las atribuciones que hacen las personas.[72] Por ejemplo, un estudio sobre los gerentes coreanos reveló que, al contrario de lo que ocurre con el sesgo por autoservicio, ellos tienden a tomar para sí la responsabilidad por la falla del grupo "porque no fui un líder capaz", en lugar de atribuir el fracaso a los miembros del grupo.[73] La teoría de la atribución se desarrolló en gran medida con base en experimentos realizados con trabajadores de Estados Unidos y Europa. Pero el estudio coreano sugiere que debe tenerse precaución al hacer pronósticos con ella para sociedades que no sean las occidentales, en especial en países con tradiciones muy colectivistas.

Toma de Decisiones El modelo racional no toma en cuenta las diferencias culturales, como tampoco lo hace la bibliografía de CO sobre la toma de decisiones. Una revisión de 2007 sobre las investigaciones de CO acerca de aspectos interculturales cubrió 25 áreas, pero entre ellas no estaba el de la influencia que tiene la cultura en la toma de decisiones. Otra revisión de 2007 identificó 15 temas y el resultado fue el mismo: no hay investigación sobre la cultura y la toma de decisiones.[74] Pareciera que la mayoría de investigadores del CO suponen que la cultura no importa cuando se toman decisiones.

Aunque los indonesios, por ejemplo, no necesariamente toman las decisiones en la misma forma en que lo hacen los australianos. Por tanto, es necesario reconocer que los antecedentes culturales de quien toma la decisión tienen influencia significativa en la selección de los problemas, profundidad de análisis, importancia que se da a la lógica y a la racionalidad, o si las decisiones organizacionales se toman de manera autocrática, por un solo gerente o en forma colectiva.[75]

Por ejemplo, las culturas difieren en términos de visión del tiempo, importancia de la racionalidad, creencia en la capacidad de las personas para resolver problemas y preferencia que tengan para la toma colectiva de las decisiones. Las diferencias en la visión del tiempo nos ayudan a comprender por qué los gerentes en Egipto decidirán a un ritmo más lento y deliberado que sus contrapartes estadounidenses. Mientras que en Norteamérica se valora la racionalidad, no sucede así en todo el mundo, y un gerente de esta región quizá tome en forma intuitiva una decisión relevante, pero sabe que es importante hacer que parezca que procedió en forma racional. Esto se debe a que la racionalidad se valora mucho en Occidente. En países como Irán, en los que no hay devoción por la racionalidad, no es necesario esforzarse por parecer racional.

Ciertas culturas hacen énfasis en resolver los problemas, mientras que otras se centran en aceptar las situaciones como están. Los Estados Unidos pertenecen a la primera categoría, Tailandia e Indonesia son ejemplos de la segunda. Como los gerentes que resuelven problemas creen que pueden y deben cambiar las situaciones en su beneficio, los estadounidenses quizá identifiquen un problema mucho antes de que sus contrapartes tailandeses o indonesios decidan reconocerlo como tal. La toma de decisiones por parte de los gerentes japoneses está mucho más orientada al grupo que en Estados Unidos. En Japón se valora la conformidad y cooperación, por lo que antes de que los CEO de ese país tomen una decisión importante, recaban gran cantidad de información que después utilizan para tomar decisiones grupales por consenso.

En pocas palabras, hay razones para creer que hay diferencias culturales importantes en la toma de decisiones. Pero desafortunadamente no hay muchas investigaciones que sustenten esta hipótesis. El CO es una disciplina basada en la investigación, pero esta no siempre responde con rapidez ante preocupaciones que son importantes en la práctica.

Ética Lo que se ve como una decisión ética en China quizá no se vea así en Canadá. La razón es que no existen estándares éticos globales.[76] Los contrastes entre Asia y Occidente ilustran lo anterior.[77] Como el soborno es común en países como China, un canadiense que trabajara en este país enfrentaría el dilema de si debe pagarlo para asegurar un negocio, ya que es una parte aceptada de la cultura de la nación. ¿Qué tal lo siguiente para estremecerse? Una gerente de una gran compañía estadounidense que operaba en China sorprendió robando a un empleado. De acuerdo con la política empresarial lo despidió y entregó a las autoridades locales. Después se horrorizó al saber que el trabajador había sido ejecutado de inmediato.[78]

Aunque los estándares éticos parezcan ambiguos en Occidente, los criterios que definen lo correcto e incorrecto están mucho más claros que en Asia, donde hay pocos asuntos que sean blancos o negros; la mayor parte de éstos son grises. La necesidad que tienen las organizaciones globales de establecer principios éticos para que los sigan quienes toman las decisiones en países como India y China, y de modificarlos para que reflejen las normas culturales, tal vez sean críticos si se establecen estándares elevados y se llevan a cabo prácticas consistentes con ellos.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Percepción Los individuos se comportan de una manera determinada no basados en cómo es su ambiente externo, sino en como lo perciben o creen que es. Que un gerente planee y organice con éxito o no el trabajo de los empleados y en verdad los ayude a estructurarlo en forma más eficiente y eficaz es mucho menos importante que cómo perciban éstos los esfuerzos del gerente. De manera similar, los empleados juzgan de manera muy individual asuntos como el pago justo por el trabajo realizado, la validez de las evaluaciones del desempeño y lo adecuado de las condiciones de trabajo, y no puede asegurarse que interpreten de manera favorable las condiciones de su trabajo. Por tanto, para ser capaces de influir en la productividad, es necesario evaluar cómo perciben sus trabajos los empleados.

El ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo también son reacciones a las percepciones individuales. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que faltan oportunidades para ascender en la organización, son juicios que se basan en el intento de dar significado al trabajo propio. La conclusión que saque el empleado de si su trabajo es bueno o malo es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a la forma en que cada individuo interpreta la realidad y, cuando haya una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.

Toma de decisiones individual Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Es por ello que la comprensión de la manera en que las personas toman decisiones ayuda a explicar y predecir su comportamiento.

En ciertas situaciones de decisión, las personas siguen el modelo racional de toma de decisiones. Pocas decisiones importantes son tan sencillas o faltas de ambigüedad como para que se apliquen los supuestos del modelo racional. Por eso es que los individuos buscan soluciones que sean satisfactorias en lugar de óptimas, lo que introduce sesgos y prejuicios en el proceso de decidir, y se basan en la intuición.

Dadas las evidencias que se describieron en la forma en que se toman las decisiones en las empresas, ¿qué pueden hacer los gerentes para mejorar la manera en que deciden? Se hacen las cuatro sugerencias que siguen.

En primer lugar, analice la situación. Ajuste su enfoque de toma de decisiones a la cultura nacional en que opere y a los criterios que su organización evalúa y recompensa. Por ejemplo, si se encuentra en un país que no valora la racionalidad, no se sienta impelido a seguir el modelo racional de toma de decisiones o siquiera a intentar que las que tome parezcan racionales. De manera similar, las organizaciones difieren en términos de la importancia que dan al riesgo, el uso de grupos y otros conceptos parecidos. Adecue su enfoque de decisión para garantizar que sea compatible con la cultura de la organización.

En segundo lugar, manténgase alerta de los sesgos. Después trate de minimizar su efecto. En la figura 5-5 se hacen algunas sugerencias.

En tercer lugar, combine el análisis racional con la intuición. Estos enfoques no son conflictivos en la toma de decisiones. Al combinar ambos es de esperarse, realmente, que mejore la eficacia al decidir. Conforme aumente su experiencia directiva deberá sentirse con más confianza para colocar sus procesos intuitivos por encima de su análisis racional.

Por último, trate de mejorar su creatividad. Busque abiertamente soluciones novedosas a los problemas, trate de verlos desde ángulos diferentes y utilice analogías. Además, intente eliminar las barreras del trabajo y organizacionales que obstaculicen su creatividad.

Figura 5-5 Reducción de los sesgos y errores

Centrarse en las metas. Sin metas no se puede ser racional, no se sabe qué información se necesita, tampoco cuál es relevante o irrelevante, será difícil elegir entre alternativas y será mucho más probable que se lamente por hacer las elecciones que hace. Las metas claras hacen que tomar decisiones sea más fácil y ayudan a eliminar las opciones que no son consistentes con sus intereses.

Busque información que contradiga aquello en lo que cree. Uno de los medios más efectivos para anular el exceso de confianza y los sesgos por confirmación y prospectiva, es ser perseverante en la búsqueda de información que vaya en contra de sus creencias y suposiciones. Cuando se consideran abiertamente los diversos modos en que podríamos estar equivocados, mitigamos nuestra tendencia a pensar que somos más inteligentes de lo que en realidad somos.

No trate de dar significado a eventos aleatorios. La mente educada ha sido entrenada para buscar relaciones de causa y efecto. Cuando algo ocurre nos preguntamos por qué. Y si no hallamos razones es frecuente que las inventemos. Tiene que aceptar que hay eventos en la vida que están fuera de su control. Pregúntese a sí mismo si los patrones tienen una explicación con sentido o si sólo son coincidencia. No trate de dar significado a la coincidencia.

Incremente sus opciones. No importa cuántas opciones haya identificado, su elección final no será mejor que la mucho mejor del conjunto de opciones seleccionado. Esto justifica que aumente sus alternativas de decisión y que use la creatividad para desarrollar un rango amplio de elecciones distintas. Entre más alternativas genere y más diferentes sean, mayor será la probabilidad de que encuentre una que sea extraordinaria.

Fuente: P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), pp. 164-68.

Punto / Contrapunto

EN LA DUDA, ¡HÁGALO!

La vida está llena de decisiones y elecciones. La pregunta real no es "ser o no ser", sino "hacer o no hacer". Por ejemplo, ¿debo reclamarle al profesor por mi examen parcial? ¿Debo comprar un automóvil nuevo? ¿Debo aceptar un trabajo nuevo? ¿Debo elegir esta carrera? Con mucha frecuencia no estamos seguros de nuestra decisión. En tales casos casi siempre es mejor elegir hacer que no hacer. En la vida es más frecuente que las personas lamenten su inacción que su acción. Considere el ejemplo que sigue:

Decisión	**Estado**	
	LLUEVE	***NO LLUEVE***
Llevar paraguas	Seco (excepto los pies)	Inconveniente
No llevar paraguas	Empapado hasta los huesos	Felicidad sin límite

Digamos que lleva un paraguas y no llueve, o que no lo lleva y llueve. ¿En cuál de las dos situaciones está usted peor? ¿Preferiría el pequeño inconveniente del peso adicional o estar empapado? Es probable que lamente más la inacción que la acción. Las investigaciones demuestran que una vez tomada una decisión, se lamenta más no actuar que actuar. Aunque es frecuente que se lamenten acciones en el momento inmediato posterior, con el tiempo disminuye mucho el pesar por las acciones, mientras que el que se debe a las oportunidades perdidas aumenta. Por ejemplo, por fin decidió emprender ese viaje a Europa. Pasó una temporada maravillosa, pero pocas semanas después de regresar llega el estado de cuenta de su tarjeta de crédito, y no se ve nada bien. Desafortunadamente, tiene que trabajar tiempo extra y se pierde algunas comidas con sus amigos para no pagar las cuentas. Sin embargo, pasados unos meses decide recordar el viaje mirando las fotografías, y es seguro que no se puede imaginar por qué no lo habría hecho. Por tanto, si duda, ¡hágalo!

Es tonto pensar que cuando esté en duda debe actuar. Es indudable que se cometerán errores por seguir un consejo tan simple. Por ejemplo, no tiene trabajo pero decide comprar el automóvil de sus sueños –un BMW totalmente equipado. No es la idea más inteligente. Entonces, ¿por qué es peligroso el adagio "sólo hazlo"? Porque hay dos tipos de lamentos que las personas llegan a experimentar: el lamento activo, en el que un individuo se tira los cabellos por haber ocasionado algo malo, y el lamento nostálgico, en el que se fantasea sobre cómo habrían salido las cosas. El peligro estriba en que es más probable que las acciones conduzcan a la angustia o al lamento activo, y que la inacción lleve al lamento nostálgico. Por tanto, la conclusión final es que no se puede aplicar recetas sencillas tales como "sólo hazlo" a decisiones importantes.[79]

Preguntas de repaso

1 ¿Qué es percepción y cuáles factores influyen en ella?

2 ¿Cuál es la teoría de la atribución? ¿Cuáles son los tres determinantes de la atribución? ¿Cuáles son sus implicaciones para explicar el comportamiento organizacional?

3 ¿Cuáles son las simplificaciones que hace la gente con frecuencia al formarse juicios sobre los demás?

4 ¿Cuál es la relación entre la percepción y la toma de decisiones?

5 ¿Cuál es el modelo racional de la toma de decisiones? ¿En qué se diferencia de la racionalidad acotada y de la intuición?

6 ¿Cuáles son algunos de los sesgos o errores comunes que cometen las personas al tomar decisiones?

7 ¿Cuáles son las influencias que tienen sobre la toma de decisiones las diferencias individuales, las restricciones organizacionales y la cultura?

8 Las decisiones faltas de ética, ¿están más en función de quien toma la decisión o del ambiente de trabajo de éste? Explique su respuesta.

9 ¿Qué es la creatividad y cuál es el modelo de las tres componentes de la creatividad?

Ejercicio vivencial

SESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Paso 1

Resuelva cada uno de los problemas que siguen.

1. Las diez corporaciones siguientes fueron clasificadas por la revista *Fortune* entre las 500 mayores de Estados Unidos, de acuerdo con su volumen de ventas en 2005:

   Grupo A: Apple Computer, Hershey Foods, Hilton Hotels, Mattel, Levi Strauss

   Grupo B: American International Group, Cardinal Health, Conagra Foods, Ingram Micro, Valero Energy

   ¿Cuál grupo (A o B) de cinco organizaciones tuvo el volumen total más grande de ventas? ¿En qué porcentaje (10, 50 o 100) piensa que las ventas del grupo más alto superaron las del más bajo?
2. El mejor estudiante de su curso de introducción a MBA del semestre pasado escribía poesía y era tímido y bajo de estatura. ¿Cuál era la carrera del estudiante, estudios chinos o psicología?
3. ¿Cuál de las causas siguientes origina más muertes en Estados Unidos cada año?
   a. Cáncer de estómago
   b. Accidentes automovilísticos
4. ¿Qué escogería usted?
   a. Una ganancia segura de $240
   b. Una probabilidad de 25 por ciento de ganar $1,000 y 75 por ciento de no ganar nada.
5. ¿Qué es lo que usted elegiría?
   a. Una pérdida segura de $750
   b. Una probabilidad de 75 por ciento de perder $1,000 y 25 por ciento de no perder nada.
6. ¿Cuál sería su elección?
   a. Una pérdida segura de $3,000
   b. Una probabilidad de 80 por ciento de perder $4,000 y 20 por ciento de no perder nada

Paso 2

Formen grupos de 3 a 5 personas. Comparen sus respuestas. Explique por qué escogió las suyas.

Paso 3

Su profesor dará las respuestas correctas de cada problema. A continuación analice la exactitud de sus decisiones, los sesgos evidentes en las decisiones a que llegó y cómo mejoraría su proceso para tomarlas de un modo más acertado.

Fuente: Estos problemas se basan en ejemplos que da M. H. Bazerman, *Judgement in Managerial Decision Making*, 3ª ed. (Nueva York: Wiley, 1994)

Dilema ético

CINCO DECISIONES ÉTICAS: ¿QUÉ HARÍA USTED?

Considere las siguientes decisiones éticas. ¿Cómo respondería a cada una de las situaciones siguientes?

1. Suponga que usted es un gerente medio en una compañía con alrededor de 1000 empleados. Está negociando un contrato con un cliente potencial muy grande, cuyo representante ha sugerido que usted casi aseguraría el negocio si le regalara a él y a su esposa un viaje en crucero, todo pagado, por el Caribe. Sabe que el empleador del representante no aprobaría ese "pago", pero usted tiene la autoridad para aprobar dicho gasto. ¿Qué haría usted?
2. Usted tiene un CD autografiado por Snoop Dogg y lo ha puesto a la venta en eBay. Hasta el momento, la oferta más alta es de $44.50. Un amigo suyo le ha ofrecido $75 por el CD y le comentó que él podría obtener hasta $125 por éste en eBay en el curso de un año. Dada la oferta actual en eBay, y que ha dado seguimiento a eventos similares, usted sabe que esto es muy improbable. ¿Debería decir a su amigo que ha listado su CD en eBay?
3. Suponga que trabaja para una compañía y es frecuente que tenga que viajar por razones de negocios de ésta. La política de su empresa acerca del reembolso de los gastos de alimentación durante los viajes es que le pagarán los que no exceden de $80 al día. Usted no necesita facturas por esos gastos –la compañía confía en su palabra. Cuando viaja, tiende a comer en restaurantes de comida rápida y es raro que gaste más de $20 diarios. La mayor parte de sus compañeros solicitan reembolsos de entre $55 a $60 por día, sin importar cuáles fueron sus gastos reales. ¿Cuánto debería usted solicitar que le reembolsen por concepto de alimentación?
4. Usted labora para una empresa que manufactura, comercializa y distribuye varios productos que incluyen desde suplementos nutricionales hasta comida naturista y tiendas de nutrición. Uno de los productos de mayor venta de la compañía es un suplemento de herbolaria llamado Rosalife. La empresa advierte que Rosalife "tiene todas las ventajas de la terapia de reemplazo hormonal de estrógenos sin ninguno de sus efectos colaterales". Un día, una asistente de investigación pasa por la oficina de usted con cierta información comprometedora. Dice que mientras investigaba otro producto tuvo contacto con otro estudio en el que se afirmaba que Rosalife no tenía los beneficios que decía la empresa. Usted muestra dicho estudio a su supervisor, quien dice: "no somos responsables por validar productos no controlados por la FDA, y de cualquier manera nadie sale lesionado". Sin embargo, usted sabe que ese no es el caso. ¿Cuál es su responsabilidad ética?
5. Suponga que usted es el gerente de una compañía de juegos y tiene la responsabilidad de subcontratar con un grupo la producción de un juego nuevo muy esperado. Debido a que su empresa es un gigante de la industria, hay numerosas organizaciones que tratan de ganar la licitación. En su primer contacto, uno de los subcontratistas le ofrece ciertos "regalos" si le da el trabajo, pero en última instancia son los superiores de usted quienes deciden quién será el ganador del concurso. Entonces, sin mencionar el incentivo, usted presiona a la alta dirección para que den el triunfo a la compañía que le ofreció el soborno. En este caso, ¿ocultar la verdad es tan malo como mentir? ¿Por qué sí o por qué no?

Caso incidental 1

LOS DESASTRES NATURALES Y LAS DECISIONES QUE LOS SIGUEN

La llegada de Jeff Rommel a Florida podría describirse como *juicio por huracán*. Rommel se hizo cargo en 2004 de las operaciones en Florida de la empresa Nationwide Insurance. En ese año, dicho Estado experimentó la peor temporada de huracanes de su historia, lo azotaron cuatro grandes huracanes (Charley, Frances, Iván y Jeanne), con pérdidas por daños estimadas en $40 mil millones de dólares. Durante la estela de huracanes, Nationwide recibió más de 119,000 reclamaciones por un total de $850 millones.

Aunque manejar los reclamos fue difícil, más lo fue la posterior decisión de Rommel de cancelar aproximadamente 40,000 pólizas de propietarios de viviendas. Como resultado, la compañía recibió una enorme atención en los medios, casi toda negativa. Al reflexionar sobre la decisión, Rommel dijo: "La cancelación fue una decisión extraordinaria para el negocio. ¿Lo fue para el cliente individual? No, no puedo decir que lo fuera. Pero la racionalidad fue excelente".

Los huracanes no son las únicas armas que tiene la naturaleza en su arsenal y difícilmente la industria de seguros es la única afectada por ella. American Airlines tiene 80,000 empleados, 4 de los cuales toman decisiones sobre la cancelación de vuelos. Uno de ellos es Danny Burgin. Cuando se acerca el mal clima, Burgin necesita considerar varios factores a fin de decidir cuáles vuelos cancelar y la forma en que los desvíos afectan a los pasajeros. Dice que de los dos principales factores climáticos, las tormentas de nieve en invierno y las eléctricas en verano, las primeras son más fáciles de manejar porque son más predecibles.

Sin embargo, no le digan eso a JetBlue: el 14 de febrero de 2007,esta empresa no se encontraba preparada para una tormenta de nieve que afectó la costa este. Por una falta de planeación, JetBlue mantuvo a cientos de pasajeros en sus aviones en el aeropuerto JFK, en algunos casos hasta por 10 horas (con los sanitarios cerrados). Para los pasajeros en

espera, la tibia oferta de JetBlue de devolver los importes de los boletos fue irritante. Para una aerolínea que se preciaba de su servicio al cliente y que de manera regular resultaba calificada como la mejor de Estados Unidos en cuanto a satisfacción del cliente, el acontecimiento fue un desastre de relaciones públicas. Linda Hirneise, analista en J. D. Power, dijo, "JetBlue no parecía tener un plan". Como defensa de la aerolínea, su fundador y CEO, David Neeleman dijo: "¿Hemos perdido nuestra fortuna? No. Transportamos 30 millones de pasajeros al año, de los que resultaron afectados 10,000". En otra entrevista, manifestó: "Están exagerando. Delta abandonó a las personas por dos días y nosotros lo hicimos por tres y medio, ¿está claro? Así que vayan y pregunten a Delta qué hicieron al respecto, ¿por qué no los acribillan a preguntas?" Eventualmente, Neelman mismo resultó afectado y salió de la empresa.

Preguntas

1. En 2006 las compañías aseguradoras tuvieron utilidades récord en Florida, lo que sugería que la decisión de Nationwide de cancelar las pólizas tal vez haya tenido un costo para la organización en cuanto a sus ingresos y satisfacción de sus clientes, a la luz de lo benigno que fueron las temporadas de huracanes (en Florida) de 2005 a 2007. ¿Piensa que la decsión de Rommel acerca de haber tomado "una extraordinaria decisión de negocios" revela algunos sesgos en su percepción o toma de decisiones? ¿Por qué?
2. Revise la sección sobre sesgos y errores comunes en la toma de decisiones. Para compañías como Nationwide, American Airlines y JetBlue que deben responder a eventos naturales, ¿cuáles sesgos y errores son relevantes y por qué?
3. En cada uno de los tres casos estudiados aquí, ¿cuáles restricciones organizacionales fueron factores en las decisiones que se tomaron?
4. ¿Cómo piensa que interviene la ética en las decisiones de personas como Rommel, Burgin y Neeleman? ¿Cree que en sus decisiones toman en cuenta el bienestar de los beneficiarios de pólizas o de los pasajeros?

Fuente: M. Bloomberg, "Insuring the Nation", *Gainesville (Florida) Sun*, 27 de febrero de 2006, pp. 1D, 8D; M. Trottman, "Choices in Stormy Weather", *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006, pp. B1, B2; C. Salter, "Lessons from the Tarmac", *Fast Company*, mayo de 2007, pp. 31-32; y D. Q. Wilber, "Tale of Marooned Passengers Galvanizes Airline Opponents", *Washington Post*, 16 de febrero de 2007, p. D1.

Caso incidental 2

LOS SOPLONES: ¿SANTOS O PECADORES?

Los soplones corporativos, individuos que informan respecto de los actos inmorales de las compañías, reciben con frecuencia elogios por su valentía e integridad. Por ejemplo, Jeffrey Wigand es muy conocido (en especial después del *docudrama* interpretado por Russell Crowe) por haber destapado el escándalo de Big Tobacco. De manera similar, Sherron Watkins tiene el crédito de haber sacado a la luz el escándalo de Enron. Dado que los soplones se enfrentan al desempleo y también al ridículo en su compañía, muchas personas no informan las actividades ilegales. Para animar a los soplones a actuar, en 1986 se aprobó una ley al respecto que entrega a los informantes hasta 30 por ciento de las multas pagadas durante los juicios. Como es frecuente que estas rebasen los $100 millones, en ocasiones los soplones obtienen pagos enormes. A algunos expertos les preocupa que con estos pagos se esté creando una cultura en la que los empleados reporten con rapidez las inmoralidades, en lugar de tratar de corregirlas al interior de sus empresas.

Douglas Durand, por ejemplo, era el vicepresidente de ventas en TAP Pharmaceutical Products. En 1995 comenzó a sospechar que TAP conspiraba con los médicos para defraudar a Medicare. Las compañías farmacéuticas proporcionan a los médicos en forma rutinaria muestras gratuitas de las medicinas más nuevas; sin embargo, Durand pensaba que TAP trabajaba con éstos para cobrar a Medicare las muestras de obsequio, práctica que va contra las leyes federales. Más adelante, ese mismo año, Durand se preocupó aún más al descubrir que TAP había decidido pagar una cuota de 2 por ciento a los médicos de manera individual para cubrir "costos administrativos" –un soborno, en opinión de Durand. Éste comenzó entonces a prepararse para informar lo que pasaba en TAP y sus filiales. "Quería hacer las cosas correctas", dijo. Después de acudir con la fiscal Elizabeth Ainslie por recomendación de uno de sus colegas, Durand comenzó a recabar notas y documentación de la compañía, mientras su abogado trataba de interesar al gobierno federal.

En febrero de 1996, Durand recibió un bono de $35 000 de TAP y renunció a la empresa. Tres meses después, él y Ainslie presentaron una demanda contra TAP. En cierto momento, Durand incluso obtuvo los números de teléfono de las casas de algunos de sus antiguos compañeros de trabajo y los llamó mientras el FBI escuchaba las conversaciones. En una de las llamadas a cierto colega, Durand mintió y dijo que había recibido órdenes, en un intento de hacer que su interlocutor se incriminara. En el curso de todo esto se recolectaron más de 500 cajas de documentos con evidencias contra TAP. Aunque ésta se defendió, al final, en abril de 2001, llegó a un acuerdo de pago. Durand obtuvo unos muy buenos $126 millones.

El día en que TAP negoció, los fiscales presentaron acusaciones de fraude contra la compañía. Uno de ellos, Michael Sullivan, dijo que los cargos se habían presentado para enviar "una señal muy fuerte a la industria farmacéutica". Sin embargo, conforme avanzaba el juicio comenzaron a aparecer fallas en la historia de Durand. Los sobornos que éste decía se habían pagado a los médicos nunca tuvieron lugar, la

compañía no cobró a Medicare y una conferencia que Durand pensaba que TAP había usado para sobornar a aquellos a fin de que emplearan sus medicinas en realidad la habían pagado ellos mismos. Por último, en julio de 2002, un jurado federal de Boston absolvió a TAP de las acusaciones, pero no antes de que la empresa hubiera incurrido en gastos legales por más de $1 000 millones. Durand ahora está retirado y vive con su esposa e hija en Florida.

Quienes apoyan a los soplones, como el Senador Charles Grassley (R-Iowa), dicen que tener informantes que reporten las inmoralidades de las compañías es la mejor forma de impedir sus actividades ilegales. Él dice que: "nunca habrá suficientes burócratas para desalentar el uso fraudulento del dinero de los causantes, pero saber que hay colegas que podrían denunciar el delito es un disuasivo". Sin embargo, hay quienes no están de acuerdo. Según David Stetler, abogado defensor de TAP: "se trata, en definitiva, de una forma de extorsión". Cualquiera que sea la posición que se adopte, está claro que los soplones son un medio poderoso para combatir las inmoralidades corporativas. Sin embargo, cuando se abusa de este derecho, los delatores son tan inmorales como las compañías sobre las que informan.

Preguntas

1. ¿Cree usted que delatar es bueno para las organizaciones y sus miembros, o como cree David Stetler, es con frecuencia un modo de extorsionar a las compañías por grandes cantidades de dinero?
2. ¿Cómo podría afectar la profecía autocumplida a la búsqueda que hace un soplón de evidencias incriminatorias contra una empresa?
3. Cuando ocurren demandas frívolas, ¿cómo afectan a los delatores futuros que tienen reclamos legales válidos contra su empresa? ¿Es más probable, o menos, que procedan? ¿Cómo se evaluarían sus acusaciones? ¿Qué podrían hacer las compañías y el gobierno para impedir las demandas frívolas?
4. Cuando los empleados de una compañía sospechan que ésta incurre en actividades ilegales, ¿piensa usted que tienen la obligación ética de primero reportar las inmoralidades a miembros de la organización, o deben acudir a las autoridades? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ambas acciones?

Fuente: Basado en N. Weinberg, "The Dark Side of Whistle-Blowing", *Forbes*, 14 de marzo de 2005, pp. 90-95.

Notas

1. P. Babcock, "Discriminatory Backlash Lingers After Sept. 11", *SHRM Online*, 5 de septiembre de 2006, www.shrm.org/hrnews_published; "Muslim Americans: Middle Class and Mostly Mainstream", Pew Research Center, 22 de mayo de 2007, http: pewresearch.org/ assets/pdf/muslim-americans.pdf; y "They're Muslims, and Yankees, Too", *BusinessWeek*, 15 de enero de 2007, www.businessweek.com/magazine/.
2. H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction", en E. Jones *et al.* (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).
3. Ver L. Ross, "The Intuitive Psycholgist and His Shortcomings", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10 (Orlando, FL: Academic Press, 1977), pp. 174-220; y A. G. Miller y T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error", *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio de 1989, pp. 194-204.
4. Ver, por ejemplo, G. Johns, "A Multi-Level Theory of Self-Serving Behavior in and by Organizations", en R. I. Sutton y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 21 (Stamford, CT: JAI Press, 1999), pp. 1-38; N. Epley y D. Dunning, "Feeling 'Holier Than Thou': Are Self-Serving Assessments Produced by Errors in Self- or Social Prediction?", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 2000, pp. 861-875; y M. Goerke, J. Moller, S. Schulz-Hardt, U. Napiersky y D. Frey, " 'It's Not My Fault – But Only I Can Change It': Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2004, pp. 279-292.
5. D. C. Dearborn y H. A. Simon, "Selective Perception: A Note on the Departamental Identification of Executives", *Sociometry*, junio de 1958, pp. 140-144. Algunas de las conclusiones de este estudio clásico han sido cuestionadas recientemente en J. Walsh, "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1988, pp. 873-896; M. J. Waller, G. Huber y W. H. Glick, "Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception," *Academy of Management Journal*, agosto de 1995, pp. 943-974; y J. M. Beyer, P. Chattopadhyay, E. George, W. H. Glick, D. T. Ogilvie y D. Pugliese, "The Selective Perception of Managers Revisited",*Academy of Management Journal*, junio de 1997, pp. 716-737.
6. Ver K. R. Murphy y R. L. Anhalt, "Is Halo a Property of the Rater, the Ratees, or the Specific Bahaviors Observed?" *Journal of Applied Psychology*, junio de 1992, pp. 494-500; K. R. Murphy, R. A. Jako y R. L. Anhalt, "Nature and Consequences of Halo Error: A Critical Analysis", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, pp. 218-225; P. Rosenzweig, *The Halo Effect* (Nueva York: The Free Press, 2007); y C. E. Naquin y R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology*, abril 2003, pp. 332-340.
7. P. Burrow, "HP's Carly Fiorina: The Boss" *BusinessWeek*, 2 de agosto de 1999; J. D. Markman, "Lessons of Carly Fiorina's Fall", *TheStreet.com*, 10 de febrero de 2005; y C. Edwards, "Where Fiorina Went Wrong", *BussinessWeek*, 9 de febrero de 2005.
8. S. E. Asch, "Forming Impressions of Personality", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, julio de 1946, pp. 258-290.

9. J. L. Hilton y W. von Hippel, "Stereotypes", en J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 47 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1996), pp. 237-271.

10. Ver, por ejemplo, G. N. Powell, "The Good Manager: Business Students' Stereotypes of Japanese Managers versus Stereotypes of American Managers", *Group & Organizational Management*, marzo de 1992, pp. 44-56; W. C. K. Chiu, A. W. Chan, E. Snape y T. Redman, "Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes Towards Older Workers: An East-West Comparison", *Human Relations*, mayo de 2001, pp. 629-661; C. Ostroff y L. E. Atwater, "Does Whom You Work With Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2003, pp. 725-740; y M. E. Heilman, A. S. Wallen, D. Fuchs y M. M. Tamkins, "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks," *Journal of Applied Psychology*, junio de 2004, pp. 416-427.

11. J. L. Eberhardt, P. G. Davies, V. J. Purdic-Vaughns, y S. L., Johnson, "Looking Deathworthy: Perceived Stereotypicallity of Black Defendants Predicts Capital-Sentencing Outcomes", *Psychological Science* 17, no. 5 (2006), pp. 383-386.

12. Ver, por ejemplo, J. Wilgoren, "Struggling to Be Both Arab and American", *New York Times*, 4 de noviembre de 2001, p. B1; J. Q. Wilson y H. R. Higgins, "Profiles in Courage", *Wall Street Journal*, 10 de enero de 2002, p. A12; y P. R. Sullivan, "Profiling", *America*, 18 de marzo de 2002, pp. 12-14.

13. Ver la Lista de Recursos de Información de Incidentes Terroristas, http://www.localcolorart.com/search/encyclopedia/List_of_terrorist_incidents/.

14. H. G. Heneman III y T. A. Judge, *Staffing Organizations* (Middleton, WI: Mendota House, 2006).

15. J. Willis y A. Todorov, "First Impressions: Making Up Your Mind After a 100ms Exposure to a Face", *Psychological Science*, julio de 2006, pp. 592-598.

16. Ver, por ejemplo, E. C. Webster, *Decision Making in the Employment Interview* (Montreal: McGill University, Industrial Relations Center, 1964).

17. Ver, por ejemplo, D. Eden, *Pygmalion in Management* (Le-xing-ton, MA: Lexington Books, 1990); D. Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies", *Leadership Quarterly*, invierno de 1992, pp. 271-305; D. B. McNatt, "Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-analysis of the Result", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2000, pp. 314-322; O. B. Davidson y D. Eden, "Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects Among Disadvantaged Women", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2000, pp. 386-398; y D. Eden, "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2a ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 91-122.

18. D. Eden y A. B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1982, pp. 194-199, y D. B. McNatt y T. A. Judge, "Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication", *Academy of Management Journal*, agosto de 2004, pp. 550-565.

19. Ver, por ejemplo, R. D. Bretz, Jr., G. T. Milkovich y W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications", *Journal of Management*, junio de 1992, pp. 323-324; y S. E. DeVoe y S. S. Iyengar, "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, enero de 2004, pp. 47-61.

20. R. Sanders, *The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assesing Outcomes* (Westport, CT: Quorum, 1999).

21. Ver H. A. Simon, "Rationality in Psychiology and Economics", *Journal of Business*, octubre de 1986, pp. 209-224; y E. Shafir y R. A. LeBoeuf, "Rationality", en S. T. Fiske, D. L. Schacter y C. Zahn-Waxler, eds., *Annual Review of Psychology*, vol. 53 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2002), pp. 491-517.

22. Para una revisión del modelo racional, ver E.F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*, 5a ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1999), pp. 75-102.

23. J. G. March, *A Primer on Decision Making* (Nueva York: The Free Press, 1994), pp. 2-7; y D. Hardman y C. Harries, "How Rational Are We?" *Psychologist*, febrero de 2002, pp. 76-79.

24. M. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 3a. ed. (Nueva York: Wiley, 1994), p. 5.

25. J. E. Russo, K. A. Carlson, y M. G. Meloy, "Choosing an Inferior Alternative", *Psychological Science* 17, no. 10 (2006), pp. 899-904.

26. D. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *The American Economic Review* 93, no. 5 (2003), pp. 1449-1475; J. Zhang, C. K. Hsee, y Z. Xiao, "The Majority Rule in Individual Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 102-111.

27. Ver H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 4a ed. (Nueva York: The Free Press, 1997); y M. Augier, "Simon Says: Bounded Rationality Matters", *Journal of Management Inquiry*, septiembre de 2001, pp. 268-275.

28. Ver T. Gilovich, D. Griffin y D. Kahnemann, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement* (Nueva York: Cambridge University Press, 2002).

29. E. Dane y M. G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making",*Academy of Management Review* 32, no. 1 (2007), pp. 33-54.

30. Según se describe en H. A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, febrero de 1987, pp. 59-60.

31. Ver, por ejemplo, L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1999, pp. 91-99; N. Khatri y H. A. Ng, "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", *Human Relations*, enero de 2000, pp. 57-86; J. A. Andersen, "Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective?" *Journal of Managerial Psychology* 15, no. 1-2, pp. 46-63; D. Myers, *Intuition: Its Powers and Perils* (New Haven, CT: Yale University Press, 2002); y L. Simpson, "Basic Instincts", *Training*, enero de 2003, pp. 56-59.

32. Ver, por ejemplo, Burke y Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", pp. 91-99.

33. S. P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), p. 13.

34. S. Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making* (Nueva York: McGraw-Hill, 1993), p. 217.

35. S. Lichtenstein y B. Fischhoff, "Do Those Who Know More Also Know More About How Much They Know?" *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1977, pp. 159-183.

36. B. Fischhoff, P. Slovic y S. Lichtenstein, "Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence",*Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, noviembre de 1977, pp. 552-564.
37. J. Kruger y D. Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, noviembre de 1999, pp. 1121-1134.
38. B. Fischhoff, P. Slovic y S. Lichtenstein, "Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence", *Journal of Experimental Psychology* 3 (1977), pp. 552-564.
39. Kruger y Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessmens."
40. Ver, por ejemplo, A. Tversky y D. Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, septiembre de 1974, pp. 1124-1131.
41. J. S. Hammond, R. L. Keeney, y H. Raiffa, *Smart Choices* (Boston: HBS Press, 1999), p. 191.
42. R. Hastie, D. A. Schkade y J. W. Payne, "Juror Judgments in Civil Cases: Effects of Plaintiff's Requests and Plaintiff's Identity on Punitive Damage Awards", *Law and Human Behavior*, agosto de 1999, pp. 445-470.
43. Ver R. S. Nickerson, "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises", *Review of General Psychology*, junio de 1998, pp. 175-220; y E. Jonas, S. Schultz-Hardt, D. Frey y N. Thelen, "Confirmation Bias in Sequential Information Search After Preliminary Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology*, abril de 2001, pp. 557-571.
44. Ver. A. Tversky y D. Kahneman, "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability", en D. Kahneman, P. Slovic y A. Tverski (eds.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristic and Biases* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982), pp. 163-178; y B. J. Bushman y G. L. Wells, "Narrative Impressions of Literature: The Availability Bias and the Corrective Properties of Meta-analytic Approaches", *Personality and Social Psychology Bulletin*, septiembre de 2001, pp. 1123-1130.
45. Ver B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 577-587; K Fai, E. Wong, M. Yik, y J.Y.Y. Kwong, "Understanding the Emotional Aspects of Escalation of Commitment: The Role of Negative Affect", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 282-297; H. Moon, "Looking Forward and Looking Back: Intergrating Completion and Sunk-Cost Effects Within an Escalation-of-Commitment Progress Decision", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 104-113; y A. Zardkoohi, "Do Real Options Lead to Escalation of Commitment? Comment", *Academy of Management Review*, enero de 2004, pp. 111-119.
46. D. Gilbert, "I'm OK, You're Biased", *New York Times*, 16 de abril de 2006, p. 12; y J. Dana y G. Loewenstein "A Social Science Perspective on Gifts to Physicians from Industry" *Journal of the American Medical Association*, julio de 2003, pp. 252-255.
47. B. M. Staw, "Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), pp. 27-44.
48. K. F. E. Wong y J. Y. Y. Kwong, "The Role of Anticipated Regret in Escalation of Commitment", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 545-554.
49. Ver, por ejemplo, A. James y A. Wells, "Death Beliefs, Superstitious Beliefs and Health Anxiety", *British Journal of Clinical Psychology*, marzo de 2002, pp. 43-53.
50. R. L. Guilbault, F. B. Bryant, J. H. Brockway y E. J. Posavac, "A Meta-analysis of Research on Hindsight Bias", *Basic and Applied Social Psychology*, septiembre de 2004, pp. 103-117; y L. Werth, F. Strack y J. Foerster, "Certainty and Uncertainty: The Two Faces of the Hindsight Bias", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* marzo de 2002, pp. 323-341.
51. M. Gladwell, "Connecting the Dots", *The New Yorker*, 10 de marzo de 2003.
52. H. Moon, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey y B. Maue, "The Tripartite Model of Neuroticism and the Suppression of Depression and Anxiety within an Escalation of Commitment Dilemma", *Journal of Personality* 71 (2003), pp. 347-368; H. Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas", *Journal of Applied Psychology* 86 (2001), pp. 535-540.
53. J. Musch, "Personality Differences in Hindsight Bias", *Memory* 11 (2003), pp. 473-489.
54. W. K. Campbell y C. Sedikides, "Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta-analytic Integration", *Review of General Psychology* 3 (1999), pp. 23-43.
55. Esta sección se basa en S. Nolen-Hoeksema, J. Larson y C. Grayson, "Explaining the Gender Difference in Depressive Symptoms", *Journal of Personality & Social Psychology*, noviembre de 1999, pp. 1061-1072; S. Nolen-Hoeksema y S. Jackson, "Mediators of the Gender Difference in Rumination", *Psychology of Women Quarterly*, marzo de 2001, pp. 37-47; S. Nolen-Hoeksema, "Gender Differences in Depression", *Current Directions in Psychological Science*, octubre de 2001, pp. 173-176; y S. Nolen-Hoeksema, *Women Who Think Too Much* (Nueva York: Henry Holt, 2003).
56. H, Connery, y K. M. Davidson, "A Survey of Attitudes to Depression in the General Public: A Comparison of Age and Gender Differences", *Journal of Mental Health* 15, no. 2 (abril de 2006), pp. 179-189.
57. M. Elias, "Thinking It Over, and Over, and Over", *USA Today*, 6 de febrero de 2003, p. 10D.
58. A. Wildavsky, *The Politics of the Budgetary Process* (Boston: Little, Brown, 1964).
59. G. F. Cavanagh, D. J. Moberg y M. Velasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Journal*, junio de 1981, pp. 363-374.
60. Ver, por ejemplo, T. Machan, ed., *Commerce and Morality* (Totowa, NJ: Rowman and Littlefield, 1988).
61. T. M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), p. 126; y J. E. Perry-Smith y C. E., "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 89-106.
62. R. Florida, "A Search for Jobs in Some of the Wrong Places", *USA Today*, 13 de febrero de 2006, p. 11A; y R. Alsop, "Schools Find Fun a Worthy Teacher to Foster Creativity", *Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2006, p. B8.
63. G. J. Feist y F. X. Barron, "Predicting Creativity from Early to Late Adulthood Intellect, Potential, and Personality", *Journal of Research in Personality*, abril de 2003. pp. 62-88.

64. R. W. Woodman, J. E. Sawyer, y R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, abril de 1993, p. 298; J. M. George y J. Zhou, "When Openness to Experience and Conscientioussness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 513-524, y E. F. Rietzchel, C. K. W. de Dreu, y B. A. Nijstad, "Personal Need for Structure and Creative Performance: The Moderating Influence of Fear of Invalidity", *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio de 2007, pp. 855-866.

65. Citado en C. G. Morris, *Psychology: An Introduction*, 9a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), p. 344.

66. Esta sección se basa en T. M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review* 40, no. 1 (otoño de 1997), pp. 39-58.

67. A. M. Ilsen, "Positive Affect", en T. Dalgleish y M.J. Power (eds.), *Handbook of Cognition and Emotion* (Nueva York: Wiley, 1999), pp. 521-539.

68. J. Zhou, "When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (junio de 2003), pp. 413-422.

69. J. E. Perry-Smith, "Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity", *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 85-101.

70. W. J. J. Gordon, *Synectics* (Nueva York: Harper & Row, 1961).

71. Ver T. M. Amabile, *KEYS: Assessing the Climate for Creativity* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1995); N. Madjar, G. R. Oldham y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 757-767; y C. E. Shalley, J. Zhou y G. R. Oldham, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?", *Journal of Management*, noviembre de 2004, pp. 933-958.

72. Ver, por ejemplo, G. R. Senin, "A Gloss on Attribution Theory", *British Journal of Social and Clinical Psychology*, noviembre de 1980, pp. 291-300; M. W. Morris y K. Peng, "Culture and Cause: American and Chinese Attibutions for Social and Physical Events", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1994, pp. 949-971; y D. S. Krull, M. H.-M. Loy, J. Lin, C.-F. Wang, S. Chen, y X. Zhao, "The Fundamental Attribution Error: Correspondence Bias in Individualistic and Collectivist Cultures", *Personality & Social Psychology Bulletin*, octubre de 1999, pp. 1208-1219.

73. S. Nam, "Cultural and Managerial Attributions for Group Performance", disertación doctoral inédita; Universidad de Oregon. Citada en R. M. Steers, S. J. Bischoff, y L. H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 325-326.

74. M. J. Gelfand, M. Erez, y Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, enero de 2007, pp. 479-514; y A. S. Tsui, S. S. Nifadkar, y A. Y. Ou, "Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations", *Journal of Management*, junio de 2007, pp. 426-478.

75. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed. (Cincinnati, OH: SouthWestern Publishing, 2002), pp. 182-189.

76. T. Jackson, "Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study", *Human Relations*, octubre de 2001, pp. 1267-1302; ver también J. B. Cullen, K. P. Parboteeah y M. Hoegl, "Cross-National Differences in Managers' Willingness to Justify Ehically Suspect Behaviors: A Test of Institutional Anomie Theory", *Academy of Management Journal*, junio de 2004, pp. 411-421.

77. W. Chow Hou, "To Bribe or Not to Bribe?" *Asia, Inc.*, octubre de 1996, p. 104.

78. P. Digh, "Shades of Gray in the Global Marketplace", *HRMagazine*, abril de 1997, p. 91.

79. Basado en T. Gilovich, V. H. Medvec y D. Kahneman, "Varieties of Regret: A Debate and Partial Resolution", *Psychological Review* 105, (1998), pp. 602-605; ver también M. Tsiros y V. Mittal, "Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research*, 2000, pp. 401-417.

Conceptos de motivación

Luke: "No lo creo".

Yoda: "Por eso fallas".

—*The Empire Strikes Back*

(*El Imperio Contraataca*)



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir los tres elementos clave de la motivación.
2. Identificar cuatro de las primeras teorías de la motivación y evaluar su aplicabilidad actual.
3. Aplicar las predicciones de la teoría de la evaluación cognitiva a las recompensas intrínsecas y extrínsecas.
4. Comparar y contrastar la teoría del establecimiento de metas con la administración por objetivos.
5. Contrastar la teoría del refuerzo con la del establecimiento de metas.
6. Mostrar que la justicia organizacional es un refinamiento de la teoría de la equidad.
7. Aplicar los principios clave de la teoría de las expectativas para motivar a los empleados.
8. Comparar las teorías contemporáneas de la motivación.
9. Explicar en qué grado acota la cultura a las teorías de la motivación.

Chris Gardner en busca de la felicidad



En 1982, Chris Gardner no tenía casa, cargaba a su hijo de 20 meses por San Francisco y era un vendedor ambulante de ciertos aparatos médicos que pocos querían comprar. Incapaz de solventar el pago de una vivienda y el cuidado de su hijo, Gardner se quedaba donde podía; hoteles baratos de Oakland, el albergue de alguna iglesia cuando no podía pagar los hoteles, y hasta en los baños de la oficina de Tránsito Rápido de la Zona de la Bahía.

Un momento crucial en la vida de Gardner sucedió en un estacionamiento, cuando vio a un hombre conduciendo un Ferrari rojo que buscaba lugar para estacionarse. Gardner recuerda: "él buscaba un lugar para estacionarse. Le dije `te doy el mío si me respondes dos preguntas: *¿qué haces?* y *¿cómo lo haces?*' Resulta que esa persona era agente de bolsa de valores y ganaba $80,000 al mes". En ese momento, Gardner resolvió que también sería agente de bolsa. Poco después se dirigió a las oficinas de Dean Witter, en aquel entonces uno de los bancos de inversión más grandes (que después se fusionó con Morgan Stanley). Gardner logró concertar una entrevista para ingresar al programa de capacitación de la empresa.

La noche anterior a su entrevista, Gardner fue llevado a la cárcel por no pagar unas boletas de estacionamiento.

Así que llegó a la entrevista sin rasurar, despeinado y con la ropa del día anterior. Explicó su situación y Dean Witter le dio una oportunidad. La compañía le dijo que sólo se trataba de un programa de capacitación y que sólo contrataría a algunos de los prospectos más prometedores en puestos de tiempo completo. Gardner recordó el consejo que su madre le había dado: "Sólo dependes de ti. La caballería no vendrá en tu rescate".

En Dean Witter, Gardner hacía más de 200 llamadas al día: "Cada vez que levantaba el teléfono -dice- sabía que estaba más cerca de salir del hoyo". Gardner alcanzó el éxito en Dean Witter, estuvo en Bear Sterns & Co. de 1983 a 1987, en donde fue una de las personas con mayores ingresos; 5 años después abrió su propia empresa de bolsa de valores en Chicago con el nombre de Gardner Rich, y hoy sigue prosperando. En sus oficinas, a unas cuadras de la torre Sears en Chicago, trabajan 14 personas. Parece que Gardner estuviera en la playa, sentado en su oficina, vestido con bermudas, sandalias y dos relojes de pulsera (que siempre lleva para asegurarse de nunca llegar tarde), dice que está cansado de estar hablando siempre de él y de lo lejos que ha llegado.

De eso no hay duda. Ha dado muchas entrevistas y participado en los principales programas de televisión (incluso *20/20*, *Oprah*, *Today Show* y *The View*, entre otros). El libro sobre la historia de su vida se convirtió en un éxito de ventas y dio lugar a una película de Columbia Pictures, que él ayudó a producir y tuvo como estrella a Will Smith. Cuando no trabaja en su banco de inversiones, Gardner ofrece conferencias para motivar a la gente y ayuda a varias casas de beneficencia en Chicago y San Francisco; por ejemplo, en Cara Program, ayuda a personas sin hogar y en situación de riesgo en Chicago, con capacitación exhaustiva y colocación en un empleo; también ofrece sesiones de asesoría y ayuda para obtener empleo. Una mesa de su oficina está llena de cartas de personas inspiradas por su historia y ocasionalmente llamará a uno de los remitentes. Expresa: "me digo una y otra vez: 'los pequeños pasos cuentan'".[1] ■

¿Qué es lo que motiva a personas como Gardner a sobresalir? ¿Hay algo que las organizaciones puedan hacer para inspirar esa clase de motivación en sus empleados? Antes de que responda la pregunta, haga una autoevaluación de la confianza que tiene respecto de triunfar.



¿CUÁNTO CONFÍO EN MI CAPACIDAD DE TRIUNFO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.A.3 (How Confident Am I in My Abilities to Succeed?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Qué calificación obtuvo en relación con otros miembros de su grupo? ¿Le sorprende?*
2. *¿Piensa que la confianza en sí mismo es crítica para triunfar? ¿Una persona puede tener exceso de confianza?*

La motivación es uno de los temas que se investiga con más frecuencia en el CO.[2] Una razón de esta popularidad se manifestó en una encuesta reciente de Gallup, que reveló que la mayoría de los trabajadores de Estados Unidos (55 por ciento para ser exactos) no sienten entusiasmo por su trabajo.[3] Además, otro estudio sugirió que, de acuerdo con los propios informes de los empleados, desperdician aproximadamente 2 horas por día, sin contar el almuerzo y los descansos programados (los mayores distractores fueron la navegación en Internet y platicar con los compañeros).[4] Está claro que la motivación tiene que ver. Las buenas noticias son que esa cantidad de investigaciones brindan herramientas considerables para mejorar la motivación.

En este capítulo se revisarán las bases de la motivación, se evaluará cierto número de teorías de la motivación y se facilitará un modelo integrador que muestre cómo se ajustan entre sí las mejores de ellas.

Definición de *motivación*

¿Qué es la motivación? Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Es cierto que algunos individuos, como Chris Gardner, parecen estar dirigidos al triunfo. Pero el mismo estudiante que encuentra difícil leer un libro de texto por más de 20 minutos devora el de Harry Potter en un día. Para este estudiante, el cambio en la motivación lo genera la situación. Entonces, conforme analicemos el concepto de la motivación recuerde que el nivel de ésta varía tanto entre los individuos como en uno solo, en momentos diferentes.

1 *Describir los tres elementos clave de la motivación.*

Se define **motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.[5] Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr *cualquier* objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos *organizacionales*, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Primeras teorías de la motivación

2 *Identificar cuatro de las primeras teorías de la motivación y evaluar su aplicabilidad actual.*

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados. Como se verá

motivación *El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.*

más adelante en el capítulo, desde ese entonces se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la **jerarquía de las necesidades**, enunciada por Abraham Maslow,[6] que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. En términos de la figura 6-1, el individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como **necesidades de orden inferior**, y las sociales, de estima y **autorrealización** como **necesidades de orden superior**. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.[7]

Figura 6-1 Jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3a ed., R. D. Frager y J. Fadiman (eds). © 1997. Adaptado con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Clayton Alderfer trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía revisada recibió el nombre de **teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)**.[8] Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales –*existencia* (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de *relación* (como las sociales y de *status*) y de *crecimiento* (correspondientes a las de estima y autorrealización). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. A pesar de estas diferencias, las investigaciones empíricas no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la de la jerarquía de necesidades.[9]

Las teorías antiguas, en especial las que tienen una lógica intuitiva, parecen ser difíciles de anular. Aunque la teoría de la jerarquía de necesidades y su terminología ha conservado su popularidad en la práctica gerencial, hay pocas evidencias de que las estructuras de necesidades estén organizadas según las dimensiones propuestas por Maslow o Alderfer, de que las necesidades insatisfechas motiven o que las satisfechas activen el avance hacia un nivel nuevo.[10]

Las teorías X y Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado **teoría X**, y el otro básicamente positivo, denominado **teoría Y**.[11] Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos , incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico.

teoría de la jerarquía de necesidades *Existe una jerarquía de cinco necesidades —fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización— de modo que conforme se satisfacen las de un tipo se vuelven dominantes las del siguiente.*

necesidades de orden inferior *Las que se satisfacen en forma externa; necesidades fisiológicas y de seguridad.*

autorrealización *Impulso para convertirse en lo que uno es capaz.*

necesidades de orden superior *Las que se satisfacen internamente; necesidades sociales, de estima y de autorrealización.*

teoría ERC *Propone tres grupos de necesidades fundamentales; existencia, relaciones y crecimiento.*

teoría X *Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.*

teoría Y *Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.*

¿MITO o CIENCIA?

"Las mujeres están más motivadas a estar de acuerdo y los hombres más motivados a salir adelante"

Este enunciado por lo general es verdadero. En comparación con las mujeres, los hombres están relativamente más motivados a lograr la excelencia en tareas y empleos. En comparación con los hombres, las mujeres están más motivadas para mantener relaciones.

Pero antes de continuar, es importante hacer notar que estas diferencias de género no significan que todo hombre esté más motivado que toda mujer hacia su carrera. Hay diferencias, pero imagínelas como las de género y longevidad. Las mujeres viven en promedio más que los hombres, pero en una proporción significativa de parejas (aproximadamente 45 por ciento) el marido sobrevivirá a su esposa. De modo que sí hay diferencias, pero es necesario resistir la tendencia humana a convertir una diferencia grupal en la generalización universal de un estereotipo.

Las investigaciones indican que es más probable que los hombres queden descritos por lo que se denomina "características del agente", como *activo*, *decisivo* y *competitivo*. Las mujeres tienen mayor probabilidad de ser descritas por rasgos llamados "comunales", como *cuidadosa*, *emocional* y *considerada*. Sin embargo, esta evidencia podría reflejar estereotipos de género. Quizá tengamos estereotipos de las características de hombres y mujeres, pero eso no necesariamente prueba que a los dos géneros los motiven diferentes cosas.

Aunque hay otras evidencias que sugieren que esto no sólo es un estereotipo sobre los géneros. Un estudio efectuado entre 1,398 trabajadores alemanes reveló que los hombres estaban más motivados por rasgos de agente y las mujeres por rasgos comunales, y estas diferencias de género no cambiaron en el curso de los 17 meses que duró el estudio. Como resultado de dichas diferencias, los varones tuvieron niveles más altos de éxito "objetivo" en su carrera (ingresos, status ocupacional) que las mujeres. Sin embargo, éstas estaban más involucradas con sus familias que los hombres.

No sabemos si estas diferencias son congénitas o producto del aprendizaje social. Pero si se aprenden en la sociedad, las evidencias sugieren que el proceso comienza a temprana edad. Un estudio de las historias de las vidas de niños de entre 4 y 9 años de edad reveló que era más probable que las niñas hicieran más énfasis que los niños en la comunión (amistades, ayudar a otros, contactos afectuosos).[12] ■

Teoría de los dos factores

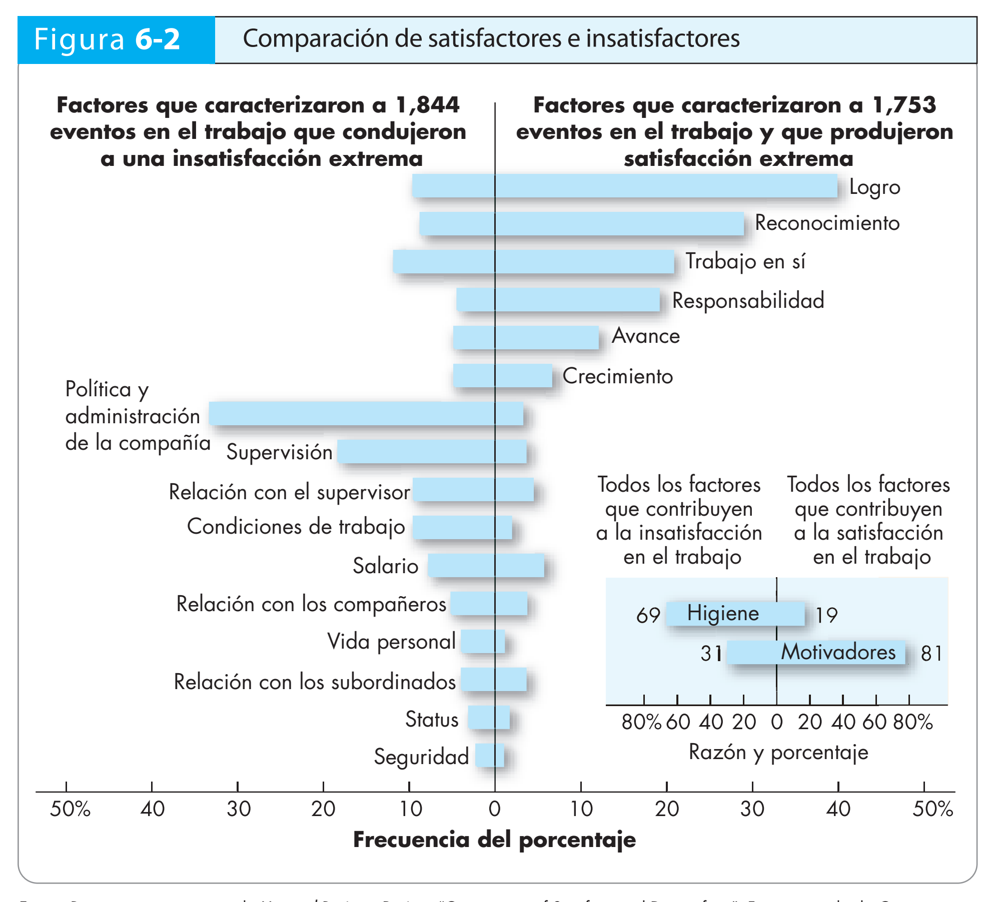
La **teoría de los dos factores** –también llamada *teoría de motivación e higiene*– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg.[13] Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: "¿Qué espera la gente de su trabajo?" Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente *bien* o *mal* con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Como se aprecia en la figura 6-2, ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Como se aprecia en la figura 6-3, Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "falta de satisfacción" y lo contrario de "insatisfacción" es "ausencia de insatisfacción".

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan

Figura 6-2 Comparación de satisfactores e insatisfactores



Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers". Figura tomada de *One More Time: How Do You Motivate Employees?* por Frederik Herzberg, enero de 2003. Copyright © 2003 por Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados

Figura 6-3 Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción



teoría de los dos factores *La que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción.*

paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como **factores de higiene**. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la bibliografía y tiene muchos detractores.[14] Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, culpan de las fallas al ambiente extrínseco.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg está cuestionada. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar.
3. No se utilizó ninguna medición general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y a pesar de eso pensar que éste es aceptable.
4. Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo considera la satisfacción pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante se debe suponer una relación fuerte entre ambas dimensiones.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg está muy difundida y son pocos los gerentes que no conozcan sus recomendaciones.

Es importante darse cuenta de que aunque de modo intuitivo nos *guste* una teoría, eso no significa que debamos aceptarla. A muchos gerentes les parecen atractivas las teorías de las necesidades, pero hay que recordar que hubo un tiempo en que la intuición decía que el mundo era plano. En algunas ocasiones la ciencia respalda la intuición, en otras no. En el caso de la teoría de los dos factores –como en el de la jerarquía de necesidades y de las teorías X y Y– no lo hace.



Anne Sweeney es una gran realizadora. Desde que ingresó a Walt Disney Company en 1996 dirigió la transición del Canal de Disney, enfrentó grandes dificultades de ser un servicio adicional de televisión por cable, pasó a ser un canal básico, con lo que se quintuplicó la base de suscriptores. Como codirectora de Media Networks de Disney, Sweeney trata de dar un giro para el canal ABC Familiy de la empresa. Además, cuando se convirtió en directora de ABC Television en 2004, aceptó el reto de sacar al canal de la última posición.

Teoría de las necesidades de McClelland

Usted tiene una bolsa de frijoles y cinco blancos frente a usted, cada uno de los cuales está cada vez más alejado y, por ello, es más difícil acertarle. El blanco A está regalado. Se halla casi al alcance de su mano y si acierta obtendrá $2. El blanco B está un poco más lejos, pero alrededor del 80 por ciento de las personas que lo tratan de golpear lo consiguen y obtienen $4. El blanco C paga $8 y cerca de la mitad de individuos que intentan acertar en él lo consiguen. Muy poca gente trata de pegar en el blanco D, pero si acertaran la paga sería de $16. Por último, el blanco E paga $32, pero es casi imposible pegarle. ¿En cuál blanco trataría de acertar? Si eligiera el blanco C usted estaría orientado a los logros elevados, ¿por qué? Leamos.

La **teoría de las necesidades de McClelland** fue desarrollada por David McClelland y sus asociados.[15] Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- **Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClellan e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad autodirigida dentro de una organización grande.[16] En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con nLog, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro.[17] En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.[18] En realidad, bien puede ser que para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder.[19]

Como quizá ya lo detectó, de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes –lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo– no es fácil medirlas. El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les pide que construyan una historia al respecto, para luego calificar sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, debido a que la medición de las necesidades toma tiempo y es cara, son pocas las organizaciones que están dispuestas a invertir los recursos necesarios para hacerlo.

Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías previas son bien conocidas, pero desafortunadamente no soportan el estudio detallado. Sin embargo, no todo está perdido. Existe cierto número de teorías contemporáneas que tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado. Por supuesto, esto no significa que las teorías que vamos a mencionar sean correctas de manera incuestionable. Las llamamos "teorías con-

factores de higiene *Factores que cuando son adecuados para un puesto, tranquilizan a los trabajadores, como la política y administración de la compañía, la supervisión y el salario. Si dichos factores son apropiados, las personas no estarán insatisfechas.*

teoría de las necesidades de McClelland *Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.*

necesidad de logro (nLog) *Orientación a la excelencia, al logro respecto de un conjunto de estándares, a luchar por el triunfo.*

necesidad de poder (nPod) *Aquella de hacer que otros se comporten en una forma que de otro modo no harían.*

necesidad de afiliación (nAfi) *Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.*

temporáneas" no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la evaluación cognitiva

Es extraño, decía Marcia, "comencé a trabajar en Humane Society como voluntaria. Dedicaba 15 horas a la semana a ayudar a las personas a adoptar mascotas y me encantaba venir a trabajar. Después, hace tres meses me contrataron de tiempo completo con un salario de $11 por hora. Hago el mismo trabajo que antes, pero no lo encuentro tan divertido".

3 Aplicar las predicciones de la teoría de la evaluación cognitiva a las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Hay una explicación para la reacción de Marcia. Se denomina **teoría de la evaluación cognitiva**, y propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.[20] Se han hecho muchas investigaciones sobre la teoría de la evaluación cognitiva y gran número de estudios le dan apoyo.[21] Como se verá, las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

¿Por qué era de esperar algo así? La explicación común es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye



Pagar a los empleados por no trabajar

No hay mejor ilustración de las tribulaciones de los fabricantes de automóviles de Detroit, que el hecho de que cada una de las "Tres grandes" ha sido forzada a pagar a sus empleados por trabajo que *no* hacen. Este pago adopta dos formas principales.

En primer lugar, Ford y General Motors ofrecen a sus trabajadores pagos en efectivo porque renuncien a sus empleos. Estos se encuentran sindicalizados y sus contratos colectivos les garantizan empleo de tiempo completo, por lo que las compañías deben ofrecerles acuerdos buenos para que los acepten. Debido a que, en palabras de un especialista en relaciones laborales, los empleados "consideran su empleo casi como un derecho de propiedad", los pagos en efectivo han sido sustanciales —con frecuencia en el rango de los seis dígitos. Ford y GM también les pagan para que asistan a la universidad, la mitad de su salario y hasta $15,000 dólares anuales por concepto de colegiatura, con el compromiso de que renuncien cuando concluyan sus estudios.

Otra política más controversial es el "banco de empleos", con la que Ford y GM han pagado a más de 15,000 trabajadores su salario completo y prestaciones por no producir nada. Aunque algunos de estos trabajadores reciben su pago por efectuar alguna actividad aprobada por la compañía, como hacer trabajo voluntario, muchos asisten a lo que se denomina "la sala de caucho" –una bodega antigua sin ventanas– donde su trabajo es hacer, literalmente, nada. Se estima que el banco de empleos cuesta a Ford y GM entre $1.4 y $2 mil millones de dólares al año. ¿Por qué sucede esto? Se negoció como parte del contrato con los fabricantes para alentar la política de empleo de tiempo completo en la década de 1980.

A pesar de estar demostrado que el banco de empleos es muy caro para los fabricantes, no resulta exactamente motivador para ciertos empleados. Jerry Mellon dijo que al estar en la sala de caucho "dan ganas de azotar tu cabeza contra las paredes". Aunque hay quienes la adoran. Tom Adams afirma, "el banco de empleos ha sido maravilloso para mí; hace lo que se supone debe hacer, y que es que yo no sea una carga para la sociedad".

En 2007, GM y Ford celebraron un nuevo contrato con la UAW. A pesar de haber sufrido algunos cambios, los bancos de empleos aún existen.

Fuentes: M. Maynard y J. W. Peters, "Getting Auto Workers to Leave a Golden Jobb", *New York Times*, 22 de marzo de 2006, pp. C1, C8; y J. McCraken, "Detroit's Symbol of Dysfunction: Paying Employees Not to Work", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2006, pp. A1, A12.

la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio –de una explicación externa a otra interna– en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea. Si lee una novela por semana porque su profesor de literatura inglesa lo exige, atribuirá su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, después de que el curso haya terminado, si continúa leyendo una novela cada semana, su inclinación natural sería decir "debo disfrutar leer novelas ya que sigo leyendo una por semana".

Si la teoría de la evaluación cognitiva es válida, debe tener implicaciones de peso para las prácticas administrativas. Por años ha sido un lugar común entre los especialistas en compensación que si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben hacerse contingentes en el desempeño de un individuo. Pero los teóricos de la evaluación cognitiva dirían que esto sólo tenderá a disminuir la satisfacción interna que el individuo recibe por hacer el trabajo. En realidad, si la teoría de la evaluación cognitiva está en lo correcto, tendría sentido hacer que el pago de alguien fuera *no contingente* al desempeño, a fin de evitar disminuir la motivación intrínseca.

Ya dijimos que la teoría de la evaluación cognitiva se apoya en cierto número de estudios. También ha recibido ataques, en específico por la metodología que se usa

Figura 6-4



Fuente: The Wall Street Journal, 8 de febrero de 1995. Reimpreso con permiso de Cartoon Features Syndicate.

teoría de la evaluación cognitiva
Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.

en dichos estudios[22] y en la interpretación de sus descubrimientos.[23] Pero, ¿dónde se encuentra esta teoría en la actualidad? Podemos decir que cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago, los ascensos y las recompensas verbales para estimular el desempeño de los trabajadores, ¿lo hacen a costa de reducir el interés y la motivación intrínsecos en el trabajo que se realiza? La respuesta no es un simple "sí" o "no".

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles la socavan. Cuando se dice a las personas que recibirán un premio tangible llegan a contar con él y se centran más en éste que en la tarea.[24] No obstante, las recompensas verbales parecen mantener a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera.

Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la **autoconsistencia**, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Por ejemplo, si los individuos persiguen sus metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen y sean felices aun si fracasan. ¿Por qué? Porque el proceso de luchar por ellas es divertido. Por el contrario, las personas que persiguen ciertos objetivos por razones extrínsecas (dinero, *status* y otros beneficios) es menos probable que los consigan y son menos felices aun en el caso de lograrlos. ¿Por qué? Porque son menos significativos para ellas.[25] Las investigaciones en CO sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.[26]



La forma en que los gerentes evalúan a sus empleados depende de la cultura

Un estudio reciente reveló diferencias interesantes en la percepción que tienen los gerentes de la motivación de sus empleados. El estudio analizó a los gerentes de tres regiones culturales distintas: Norteamérica, Asia y Latinoamérica. Los resultados del estudio revelaron que los gerentes norteamericanos perciben a sus empleados como personas motivadas más por factores extrínsecos (por ejemplo, el salario) que por intrínsecos (como hacer un trabajo significativo). Los gerentes asiáticos perciben a sus trabajadores como gente motivada tanto por factores extrínsecos como intrínsecos, mientras que los latinoamericanos los perciben más motivados por factores intrínsecos.

Aún más interesante, estas diferencias afectan las evaluaciones del desempeño de los empleados. Como se esperaba, los gerentes de Asia se centraban en ambos tipos de motivación al evaluar el desempeño de sus trabajadores y los latinoamericanos en la motivación intrínseca. Por el contrario, los gerentes de Norteamérica, a pesar de creer que los empleados estaban motivados sobre todo por factores extrínsecos, en realidad se centraban más en los *intrínsecos* cuando evaluaban su desempeño. ¿Por qué ocurre esta paradoja? Una explicación es que los norteamericanos valoran el ser único, por lo que se premia cualquier desviación de la norma, como es el hecho de ser percibido como alguien con motivación intrínseca inusualmente elevada.

Para los gerentes de Latinoamérica, su atención en la motivación intrínseca al evaluar a sus empleados tal vez se deba a una norma cultural llamada *simpatía*, tradición que impulsa a los trabajadores a mostrar sus sentimientos internos. En consecuencia, los directivos latinoamericanos están más sensibilizados a esas muestras y es más fácil que noten la motivación intrínseca de sus colaboradores.

Por tanto, desde el punto de vista del empleado, la formación cultural del gerente juega un rol importante en la manera en que es evaluado.

Fuente: Basado en S. E. DeVoe y S. S. Iyengar, "Manager's Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, enero de 2004, pp. 47 a 61.

¿Qué significa todo esto? Que hay que escoger el trabajo con cuidado. Asegúrese de que elige hacer algo por razones distintas de las extrínsecas. Para las organizaciones significa que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen está dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.[27]

Teoría del establecimiento de metas

4 *Comparar y contrastar la teoría del establecimiento de metas con la administración por objetivos.*

Gene Broadwater, entrenador del equipo de campo traviesa de Hamilton High School, dijo a sus pupilos estas palabras antes de que se aproximaran a la línea de salida de la carrera por el campeonato de la liga: "Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, vayan y háganlo lo mejor que puedan. Nadie puede pedirles nunca más que eso".

Usted mismo habrá escuchado cierto número de veces esa frase: "Sólo hazlo lo mejor que puedas. Es todo lo que te pido". Pero, ¿qué significa "hazlo lo mejor que puedas"? ¿Ha sabido alguna vez si logró una meta tan vaga? ¿Los corredores de campo traviesa habrían registrado tiempos mejores si el entrenador Broadwater hubiera asignado una meta específica a cada uno? ¿Es posible que usted hubiera tenido un resultado mejor en su clase de inglés en el bachillerato si sus padres le hubieran dicho: "debes luchar por obtener una calificación de 85 o más en todos tus trabajos para la clase de inglés", en vez de "hazlo lo mejor que puedas"? Las investigaciones sobre la **teoría del establecimiento de metas** se abocan a estas cuestiones, y sus descubrimientos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo.[28] Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar.[29] Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.[30]

Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de "hazlo lo mejor que puedas". ¿Por qué? La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a hacer 12 viajes redondos con carga entre Toronto, Búfalo y Nueva York cada semana, esta intención le da un objetivo específico por alcanzar. Puede afirmarse que, si todo lo demás permanece igual, el camionero con la meta específica tendrá mejor desempeño que su contraparte que opera sin metas o con la generalidad de "hazlo lo mejor que puedas".

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Pero, ¿por qué a las personas las motivan más las metas difíciles?[31] En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen

autoconsistencia *Grado de consistencia entre las razones de una persona para perseguir un objetivo y el desarrollo de sus intereses y valores fundamentales.*

teoría del establecimiento de metas *Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.*

ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. Por ejemplo, piense en sus hábitos de estudio, ¿estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Seguramente no. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en una mejor manera de llevarlo a cabo.

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada –con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso– es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.[32]

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas, ¿trabajarán con más ahínco? Las evidencias son mixtas respecto de la superioridad de las metas participativas y las asignadas.[33] En ciertos casos, las metas establecidas en forma participativa suscitan un desempeño superior, mientras que en otros casos, los individuos trabajaron mejor cuando su jefe les asignó las metas. Pero una ventaja importante de la participación está en la mayor aceptación de la meta en sí como algo deseable para el trabajo.[34] Como se verá, el compromiso es importante. Si no se usa la participación, entonces el propósito e importancia de la meta necesita explicarse con claridad a través de la asignación individual de las metas.[35]

¿Hay contingencias en la teoría del establecimiento de metas, o es una verdad universal que aquellas difíciles y específicas *siempre* conducirán a un mejor desempeño? Además de la retroalimentación, se han encontrado otros tres factores que influyen en la relación metas–desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiere alcanzarla.[36] Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un *locus* interno de control (ver el capítulo 4), y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro.[37] Las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas. Las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resultan una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas.[38] Cuando se trate de metas interdependientes, es preferible hacer grupos de metas.

Por último, la teoría del establecimiento de metas está acotada por la cultura. Se adapta bien a países como Estados Unidos y Canadá porque sus componentes clave concuerdan razonablemente bien con las culturas norteamericanas. Supone que los empleados tendrán cierta independencia (una calificación no demasiado alta en distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (calificación baja en evitar la incertidumbre), y que ambos actores consideran importante el desempeño (logro alto). Por tanto, no espere que el establecimiento de metas conduzca de manera inevitable a un desempeño más alto del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas.

Nuestra conclusión general es que las intenciones –según se articulan en términos de dificultad y metas específicas–, son una fuerza motivadora importante. El poder motivador de la teoría del establecimiento de metas ha quedado demostrado para más de 100 tareas que involucraron a más de 40 000 participantes en muchas clases de industrias: desde la madera a los seguros y automóviles. Básicamente, establecer metas específicas y difíciles para los empleados es lo mejor que pueden hacer los gerentes para mejorar el desempeño.

Hasso Plattner, cofundador de la empresa alemana de software SAP, motiva a sus empleados fijando metas ambiciosas. Plattner estableció la meta tremendamente optimista de 15 por ciento de crecimiento anual para los ingresos por licencias del software de la compañía. Los empleados respondieron con el logro de una cifra aún mayor de 18 por ciento. Plattner determinó otra meta elevada con el anuncio de un plan de bonos con el que se pagarían $381 millones a cientos de gerentes y empleados clave si duplicaban la capitalización de mercado de la empresa, a partir de un punto de arranque de $57 mil millones, para el final de 2010. Para Plattner, establecer metas difíciles es una manera de inyectar energía emprendedora a su compañía de 35 años de antigüedad.





¿CUÁLES SON MIS METAS DE DESEMPEÑO EN EL CURSO?

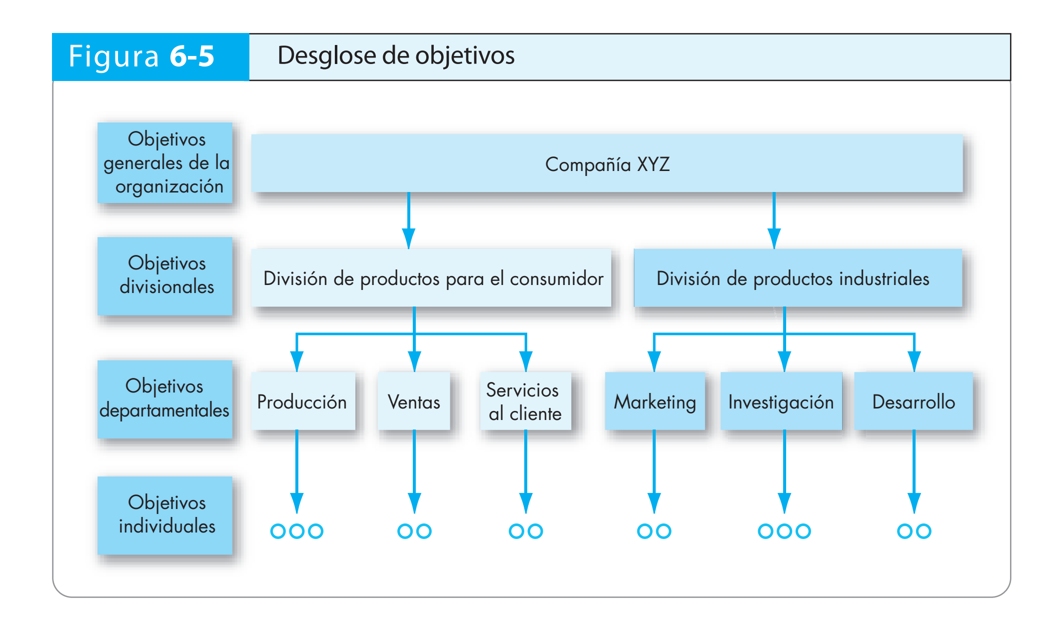
En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación I.C.5. (What Are My Course Performance Goals?).

Poner en práctica la teoría del establecimiento de metas La teoría del establecimiento de metas tiene una base impresionante de investigaciones que la apoyan. Pero como gerente, ¿cómo pone a operar el establecimiento de metas? Es frecuente que eso se deje al gerente individual o líder. Algunos gerentes establecen de manera explícita objetivos de desempeño ambiciosos —lo que General Electric denominó "metas altas". Por ejemplo, algunos CEOs como A. G. Laffey de Procter & Gamble y Hasso Plattner de SAP son reconocidos por las metas de desempeño tan demandantes que establecen. El problema que hay si se deja a los gerentes individuales esta responsabilidad, es que en muchos casos no fijan metas. Una encuesta reciente reveló que a la pregunta de si el puesto tenía metas definidas con claridad, sólo una minoría de empleados respondió que sí.[39]

Una manera más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos. La **administración por objetivos (APO)** hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables. Como se aprecia en la figura 6-5, los objetivos generales de la organización se traducen en otros específicos para cada nivel sucesivo (es decir, divisional, departamental e individual) de la organización. Pero como los gerentes de las unida-

administración por objetivos (APO)
Programa que incluye metas específicas, establecidas en forma participativa, para un periodo de tiempo explícito, con retroalimentación sobre el avance para lograrlas.

Figura 6-5 Desglose de objetivos



des inferiores participaron en el planteamiento de las metas, la APO funciona tanto de "abajo hacia arriba" como de "arriba hacia abajo". El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO proporciona objetivos de desempeño personal específicos.

Hay cuatro ingredientes comunes para los programas de APO. Estos son el establecimiento de las metas, la participación en la toma de decisiones (inclusive la participación en el establecimiento de metas u objetivos), un periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño.[40] Muchos de los elementos de los programas de APO coinciden con las propuestas de la teoría del establecimiento de metas. Por ejemplo, al tener un periodo de tiempo explícito para cumplir los objetivos se coincide con el énfasis que hace la teoría del establecimiento de metas sobre lo específico de éstas. En forma similar, ya se dijo que la retroalimentación acerca del avance en el cumplimiento de las metas es un elemento crítico de la teoría para establecerlas. La única área de desacuerdo posible entre la APO y la teoría del establecimiento de metas se relaciona con el tema de la participación —la APO la reclama con fuerza, mientras que la teoría citada demuestra que la asignación de ellas por parte de los gerentes por lo general es igualmente eficaz.

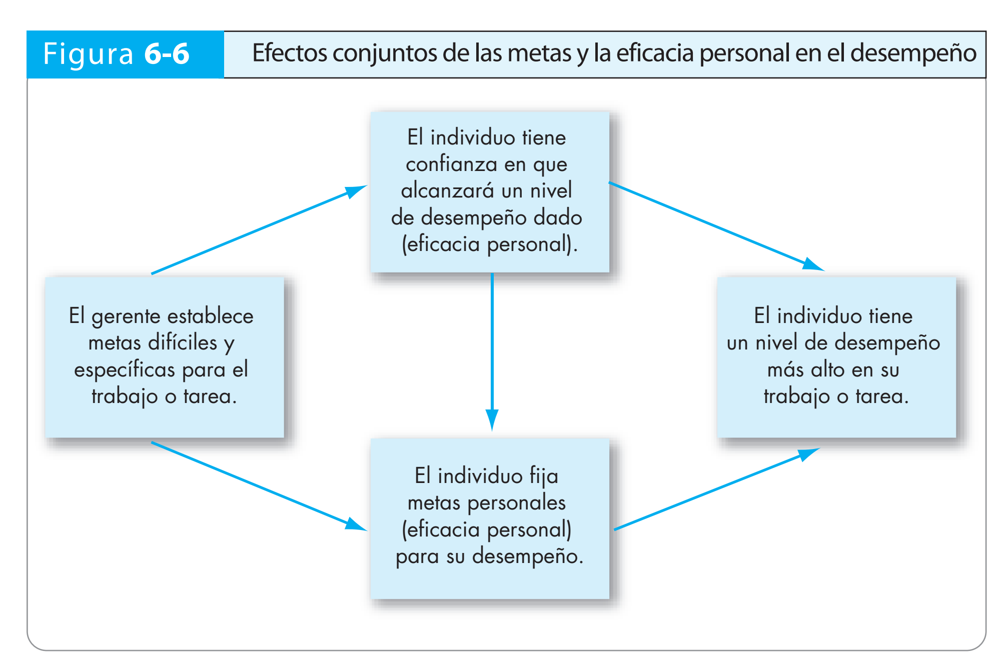
Encontrará programas de APO en muchas organizaciones de negocios, cuidado de la salud, educativas, gubernamentales y no lucrativas.[41] La popularidad de la APO no debe interpretarse para dar por hecho que siempre funciona. Hay cierto número de casos documentados en los que se implantó la APO pero fracasó en el cumplimiento de las expectativas de la dirección.[42] Cuando la APO no funciona, los culpables suelen ser factores como expectativas irreales para los resultados, falta de compromiso de la alta dirección, y la incapacidad o falta de voluntad de la gerencia para asignar recompensas con base en el cumplimiento de metas. Las fallas también ocurren debido a incompatibilidades culturales. Por ejemplo, Fujitsu desechó hace poco su programa de APO porque la dirección descubrió que no se acoplaba bien con el énfasis que hace la cultura japonesa en la minimización del riesgo y en las metas de largo plazo.

Teoría de la eficacia personal

5 *Contrastar la teoría del refuerzo con la del establecimiento de metas*

La **eficacia personal** (también conocida como "teoría cognitiva social" o "teoría del aprendizaje social") se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea.[43] Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más

Figura 6-6 Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño



Fuente: Basado en E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey", *American Psychologist*, septiembre de 2002, pp. 705-717.

ahínco de vencer al desafío.[44] Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa.[45] ¿Cómo ayudarían los gerentes a sus empleados a tener niveles altos de eficacia personal? Con la conjunción de las teorías del establecimiento de metas y de la eficacia personal.

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan. Como se aprecia en la figura 6-6, cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados se provoca que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio. ¿Por qué sucede así? Las investigaciones demuestran que al fijar metas difíciles para la gente se le transmite confianza. Por ejemplo, imagine que su jefa le asigna una meta alta y que se entera que es más alta que las que fijó para sus compañeros. ¿Cómo interpretaría esto? En tanto no sienta que tratan de abusar de usted, es probable que piense de este modo: "Bien, supongo que mi jefa piensa que soy capaz de desempeñarme mejor que los demás". Entonces, esto activa un proceso psicológico por el que usted confía más en sí mismo (eficacia personal alta) y establece metas personales más altas, lo que hace que se desempeñe mejor tanto en su lugar de trabajo como fuera de él.

El investigador que desarrolló la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:[46]

1. Dominio de aprobación
2. Modelado indirecto
3. Persuasión verbal
4. Sacudida

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama dominio *de aprobación*, que consiste en obtener experiencia

eficacia personal *Creencia que tiene un individuo de que es capaz de hacer una tarea.*



La Guardia Costera de Estados Unidos ilustra la importancia del dominio de aprobación para incrementar la eficacia personal. A raíz de los ataques terroristas del 11 de septiembre, los deberes de dicho cuerpo se extendieron a la protección de puertos, naves y vías acuáticas de dicho país. Los hombres y mujeres de la Guardia Costera que se observan en la fotografía participan en un entrenamiento táctico de aplicación de la ley en un escenario de toma de rehenes. La práctica y adquisición de habilidades para el abordaje de naves ayuda al personal de la Guardia Costera a incrementar su confianza en el éxito al realizar sus deberes.

relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.

La segunda fuente de mejora es el *modelado indirecto*, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. Por ejemplo, si mi amiga baja de peso, entonces eso aumenta mi confianza en que yo también bajaré. El modelado indirecto es más eficaz cuando usted se percibe como similar a la persona que observa. Ver ejecutar un tiro difícil a Tiger Woods no incrementa mi confianza en que yo lo podré hacer. Pero resultará más persuasivo si miro a un jugador con un récord parecido al mío.

La tercera fuente es la *persuasión verbal*, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica.

Por último, Bandura afirma que la *sacudida* incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se "mentaliza" y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera una ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicará al rendimiento.

¿Cuáles son las implicaciones de la teoría de la eficacia personal para el CO? Bueno, es cuestión de aplicar las fuentes de la eficacia personal de Bandura al ambiente de trabajo. Los programas de capacitación utilizan con frecuencia el dominio indirecto al hacer que la gente practique y forme sus habilidades. En realidad, una de las razones de la capacitación es que incrementa la eficiencia personal.[47]

La mejor forma en que un gerente puede usar la persuasión verbal es a través del *Efecto Pigmalión* o del *Efecto Galatea*. Como se vio en el capítulo 5, el efecto Pigmalión es una forma de profecía autocumplida, por la que si se cree que algo es verdad se convertirá en verdad. En dicho efecto la eficacia personal aumenta al comunicar al profesor o supervisor de un individuo que éste tiene mucha habilidad. Por ejemplo, se hicieron estudios en los que se dijo a maestros que sus alumnos tenían un CI muy alto (en realidad había un rango de éstos —altos, bajos y medios). En forma consistente con el efecto Pigmalión, los profesores dedicaron más tiempo a los estudiantes que *pensaban* eran inteligentes, les dejaron tareas más

difíciles y esperaban más de ellos, todo lo cual llevó a una eficacia personal elevada del estudiante y a mejores calificaciones.[48] Esto también se ha usado en el lugar de trabajo.[49] El efecto Galatea ocurre cuando las expectativas de alto rendimiento se comunican directamente al empleado. Por ejemplo, los marinos a quienes se les dijo, en forma convincente, que no se marearían, se marearon muchos menos.[50]

Observe que la inteligencia y la personalidad no se encuentran en la lista de Bandura. Una gran cantidad de investigaciones muestran que inteligencia y personalidad (en especial la meticulosidad y la estabilidad emocional) incrementan la eficacia personal.[51] Dichas características individuales se relacionan con tanta intensidad con la eficacia personal (es más probable que la gente que es inteligente, meticulosa y con estabilidad emocional tenga eficacia personal, que quienes tienen bajas calificaciones en tales características) que algunos académicos afirman que la eficacia personal no existe.[52] Lo que esto significa es que la eficacia personal sólo es el subproducto de una persona inteligente con personalidad confiable, lo que hace que sea innecesario y superfluo el término *eficacia personal*. Aunque Bandura está en desacuerdo con esta conclusión, se necesitan hacer más investigaciones.

Teoría del reforzamiento

La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la **teoría del reforzamiento**. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Está claro que las dos teorías están en los extremos filosóficos. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores —cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

6 *Mostrar que la justicia organizacional es un refinamiento de la teoría de la equidad.*

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación.[53]

En el capítulo 2 se estudió con detalle el proceso del reforzamiento. Aunque está claro que lo que se denominan reforzadores, como el salario, motivan a las personas, también lo está que el proceso es mucho más complicado que la sola relación estímulo–respuesta. Planteada en su forma pura, la teoría del reforzamiento ignora los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento. En realidad, algunos investigadores usan los mismos experimentos que los teóricos del reforzamiento para dar apoyo a su posición e interpretar los descubrimientos en el marco teórico de la cognición.[54]

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que les siguen. Por ejemplo, si se le reprime en forma consistente por exceder la producción de sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero esta disminución también se explicaría en términos de metas, inequidad o expectativas.

teoría del reforzamiento *Aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.*

Al percibir desigualdad en el pago, los sobrecargos de American Airlines usaron como referencia al *otro interior* para comparar sus salarios con el de los directivos de la aerolínea. Los sobrecargos hicieron una marcha de protesta cuando la empresa repartió una utilidad de $230 millones de modo que bonos por más de $200 millones correspondieron a 874 ejecutivos; mientras los casi 80,000 empleados restantes no sólo no recibieron bono alguno, sino que continuaron percibiendo un salario y prestaciones disminuidas por el acuerdo que habían hecho 3 años antes a fin de impedir que la compañía se declarara en quiebra.



Teoría de la equidad

7 *Aplicar los principios clave de la teoría de las expectativas para motivar a los empleados.*

Jane Pearson se graduó como contadora el año pasado de la Universidad del Estado. Después de sostener entrevistas en el campus con cierto número de organizaciones, aceptó un puesto en una empresa muy importante que cotiza al público y fue asignada a su oficina en Boston. Jane estaba muy contenta con la oferta que recibió: un trabajo que representaba un reto con una compañía de prestigio, una oportunidad excelente de acumular una experiencia valiosa, y el salario más alto ofrecido a un egresado de contabilidad en el Estado el año pasado: $4,550 por mes. Pero Jane era la mejor estudiante de su grupo; era estructurada y madura, y se esperaba que recibiera un salario a su medida.

Han pasado doce meses desde que Jane ingresó a la empresa. El trabajo resultó ser tan estimulante y satisfactorio como esperaba. La organización está muy satisfecha con su desempeño y hace poco le dio un aumento de $200 mensuales. Sin embargo, el nivel de motivación de Jane ha caído mucho en las últimas semanas. ¿Por qué? La empresa acaba de contratar por $4,800 al mes, $50 más de lo que gana Jane, a una colega recién graduada de la Universidad del Estado, que no tiene el año de experiencia que ya acumuló Jane... Describir el estado en que se encuentra Jane con un término que no fuera encolerizada sería poco. Jane habla incluso de buscar otro trabajo.

La situación de Jane ilustra el rol que la equidad juega en la motivación. Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo–producto con la de otros que nos importan. Esto se ilustra en la figura 6-7. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.[55]

Figura 6-7 Teoría de la equidad

Comparación de razones*	Percepción
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación inferior
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equidad
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación superior

*Donde $\frac{O}{I_A}$ representa al empleado; y $\frac{O}{I_B}$ representa a las personas relevantes.

La referencia que seleccione un empleado agrega complejidad a la **teoría de la equidad**.[56] Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. *Yo interior* Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. *Yo exterior* Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. *Otro interior* Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro exterior* Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.[57]

Las investigaciones muestran que tanto hombres como mujeres prefieren compararse con otros del mismo sexo, y también que es común que se pague menos a las mujeres que a los hombres en puestos comparables y que ellas tengan menos expectativas de salario por el mismo trabajo.[58] Por ello, una mujer que utilice a otra como referencia, tiende a calcular un estándar menor de comparación. Esto lleva a concluir que los empleados en puestos en los que no hay segregación por género se compararán más con el sexo opuesto que quienes ocupan puestos dominados por hombres o mujeres. Esto también sugiere que el que las mujeres toleren un pago menor tal vez se deba al estándar de comparación que utilizan. Por supuesto, los estereotipos que tenga el empleador sobre las mujeres (por ejemplo, la convicción de que las mujeres están menos comprometidas con la organización, o que el trabajo de éstas es menos valioso) también contribuyen a fomentar la brecha salarial.[59]

Los empleados con poco tiempo dentro de sus organizaciones actuales tienden a tener poca información sobre sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias personales. Sin embargo, los empleados con mucha antigüedad se basan más en sus colegas para efectos de comparación. Los empleados de alto nivel, los que ocupan los escalones profesionales y los que tienen muchos años de educa-

teoría de la equidad *Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.*

ción, tienden a tener mejor información sobre el personal de otras organizaciones, por lo que se compararán más con éstos.

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes:[60]

1. Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
2. Cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo ("Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que nadie").
4. Distorsionar las percepciones de los demás ("El trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba").
5. Elegir una referencia distinta ("No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad").
6. Abandonar (renunciar al empleo).

La teoría establece que las proposiciones siguientes se relacionan con el pago:

A. *Dado el pago por tiempo, los empleados con pago superior producirán más que aquellos a quienes se paga en forma equitativa.* Los trabajadores por horas y a destajo generarán una cantidad o calidad mayores de lo producido a fin de aumentar el denominador del cociente y lograr la equidad.

B. *Dado el pago por cantidad producida, los empleados con pago superior producirán menos unidades, pero con mayor calidad, que los empleados pagados con equidad.* Los individuos a los que se paga sobre la base por pieza, aumentarán su esfuerzo a fin de lograr la equidad, lo que da como resultado una calidad o cantidad mayores. Sin embargo, los aumentos de cantidad sólo incrementan la inequidad, ya que cada unidad adicional da como resultado un pago aún mayor. Por tanto, el esfuerzo se dirige a subir la calidad en lugar de la cantidad.

C. *Dado el pago por tiempo, los empleados con pago inferior producirán menos o con menor calidad.* El esfuerzo disminuirá, lo que generará menos productos o de calidad más baja que los producidos por los sujetos a quienes se paga con equidad.

D. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados con pago inferior producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los trabajadores cuya paga es equitativa.* Los empleados con planes de pago por pieza buscarán la equidad, porque el intercambio de calidad por cantidad dará como resultado una recompensa con poco o ningún aumento de sus aportaciones.

Algunas de estas proposiciones han sido comprobadas, pero otras no.[61] En primer lugar, las desigualdades generadas por el pago superior no parecen tener un efecto muy significativo en el comportamiento en la mayoría de situaciones de trabajo. En apariencia, la gente muestra mucha más tolerancia de las inequidades por pago superior que por pago inferior, o las racionalizan mejor. Es muy dañino para la validez de una teoría que la mitad de la ecuación (la forma en que las personas responden al pago superior) no se cumpla. En segundo lugar, no toda la gente es sensible a la equidad.[62] Por ejemplo, hay una parte pequeña de la población laboral que en realidad prefiere que sus razones insumo-producto sean menores que la referencia con que se comparan. No es probable que las predicciones que se hagan con la teoría de la equidad sean muy exactas para esos "tipos benévolos".

También es importante notar que en tanto la mayor parte de investigadores de la teoría de la equidad se han centrado en el pago, los empleados parecen fijarse en la equidad respecto de la distribución de otras recompensas organizacionales. Por ejemplo, se ha visto que el uso de títulos que denotan un *status* ele-

vado, así como oficinas grandes y espléndidamente amuebladas, funcionan como resultados en la ecuación de la equidad de ciertos empleados.[63]

Por último, en tiempos recientes se han realizado investigaciones que buscan profundizar en el significado de equidad o justicia.[64] Históricamente, la teoría de la equidad se ha centrado en la **justicia distributiva**, que es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a la *cantidad y asignación* de recompensas entre los individuos. Pero se piensa cada vez más en la equidad desde el punto de vista de la **justicia organizacional**, que se define como la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo. Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, la forma en la que fueron recibidos, son justos. Un elemento clave de la justicia organizacional es la *percepción* que tiene el individuo de lo que es la justicia. En otras palabras, en cuanto a justicia organizacional, lo que es justo o equitativo es algo subjetivo y reside en la percepción de la persona. Lo que alguien ve como injusto otro lo percibe como perfectamente apropiado. En general, las personas tienen un sesgo egocéntrico o de autoservicio. Consideran que las asignaciones o procedimientos que los favorecen son justos.[65] Por ejemplo, en una encuesta reciente, el 61 por ciento de los participantes dijo que pagaban impuestos personales justos, pero una cifra casi igual (54 por ciento) afirmó que el sistema en conjunto era injusto, y que ciertas personas lo eluden.[66] La justicia con frecuencia reside en la opinión del observador, y tendemos a caer en el sesgo del autoservicio respecto de lo que nos parece justo.

Además de la relación de la justicia con la percepción, el otro elemento clave de la justicia organizacional es el punto de vista de que la justicia es dimensional. La justicia organizacional plantea que la justicia distributiva es importante. Por ejemplo, tiene importancia obvia cuánto nos pagan en relación con lo que nos deben pagar (justicia distributiva). Pero, de acuerdo con los investigadores, también es importante *cómo* nos paguen. La figura 6-8 muestra un modelo de justicia organizacional.

Más allá de la justicia distributiva, la adición clave a la justicia organizacional fue la **justicia de procedimiento** –que es la justicia que se percibe en el *proceso* utilizado para determinar la distribución de las recompensas. Dos elementos clave de la justicia de procedimiento son el *control del proceso* y las *explicaciones*. El *control del proceso* es la oportunidad de presentar el punto de vista propio a quienes toman las decisiones sobre los resultados que se desean. Las *explicaciones* son razones claras que la administración da a una persona para el resultado. Así, para que los empleados consideren justo el proceso, necesitan sentir que tienen cierto control sobre su resultado y que se les dio una explicación adecuada acerca de por qué ocurrió éste. Asimismo, para que haya justicia de procedimiento, es importante que un gerente sea *consistente* (con las personas y en el tiempo), no esté sesgado, tome decisiones con base en *información exacta* y esté *abierto a las apelaciones*.[67]

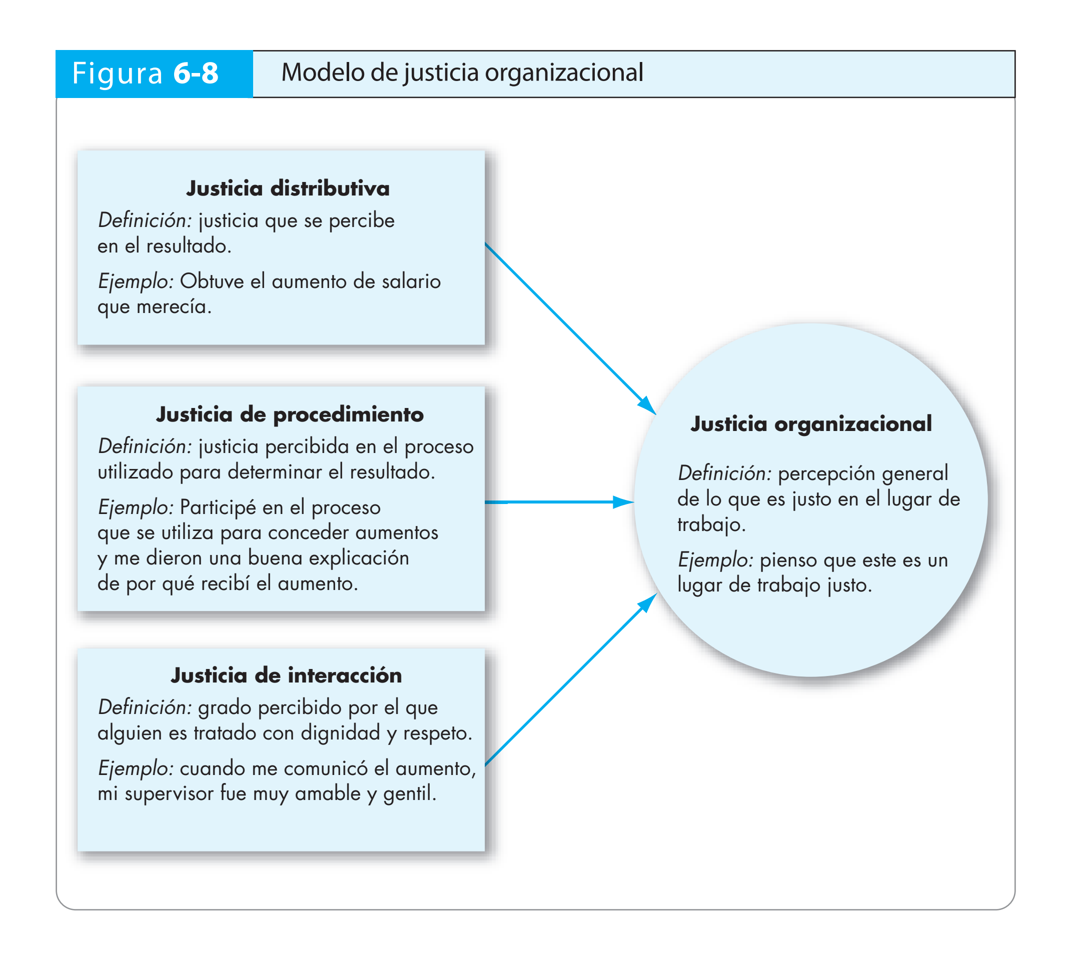
Las investigaciones demuestran que los efectos de la justicia de procedimiento se vuelven más importantes cuando no hay justicia distributiva. Esto tiene sentido. Si no obtenemos lo que queremos tendemos a centrarnos en el *porqué*. Por ejemplo, si su supervisor asigna una oficina cómoda a un compañero y no a usted, usted se centrará más en el trato que recibe de parte de él que si hubiera obtenido la oficina. Las explicaciones son benéficas cuando adoptan la forma de excusas *post-hoc* (admitir que el acto es desfavorable pero se niega ser el único responsable) en vez de justificaciones (aceptar toda la responsabilidad, pero negar que el resultado sea desfavorable o inapropiado).[68] En el ejemplo de la oficina, una excusa sería: "sé que esto es malo. Quería dártela a ti pero no fui yo quien tomó la decisión", y una

justicia distributiva *Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.*

justicia organizacional *Percepción generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo, comprende la justicia distributiva, de procedimiento y de interacción.*

justicia de procedimiento *La que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas.*

Figura 6-8 Modelo de justicia organizacional



justificación sería: "sí, decidí darle la oficina a Sam, pero trabajar en la oficina del rincón no está mal".

Una adición reciente a la investigación sobre la justicia es la **justicia de interacción**, que es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso. Cuando se trata a las personas de manera injusta (al menos ante sus ojos), responden con un acto de venganza (por ejemplo, hacen una mueca al supervisor).[69] Debido a que la justicia o injusticia de interacción está relacionada íntimamente con el portador de la información (por lo general el supervisor de la persona), mientras que es frecuente que la injusticia de procedimiento resulte de políticas impersonales, se esperaría que las percepciones de injusticia se relacionaran más de cerca con el supervisor propio. Por lo general, eso es lo que sugieren las evidencias.[70]

De estas tres formas de justicia, la distributiva es la que tiene una relación más fuerte con la satisfacción por los resultados (por ejemplo, satisfacción con el pago) y el compromiso organizacional. La justicia de procedimiento se relaciona más con la satisfacción en el trabajo, la confianza del empleado, el retiro de la organización, el desempeño en el trabajo y los comportamientos socialmente responsables. Para la justicia de interacción hay aún menos evidencias.[71]

Los gerentes pueden adoptar varias medidas para aumentar la percepción de los empleados respecto de que hay justicia. En primer lugar, deben darse cuenta de que estos son especialmente sensibles a la injusticia en los procedimientos cuando se les notifican malas noticias (es decir, cuando la justicia distributiva es baja). Entonces, cuando los directivos deban comunicar algo malo tiene importancia especial que compartan la información de manera abierta acerca de cómo se toman las decisiones de asignación, con procedimientos consistentes y sin sesgo, y adoptar prácticas similares para incrementar la percepción de que hay justicia de

procedimiento. En segundo lugar, al enfrentar la percepción de injusticias, los gerentes necesitan centrarse en sus acciones respecto del origen del problema. Por ejemplo, cierto fin de semana de 2007, Northwest Airlines fue obligada a cancelar 352 vuelos porque muchos pilotos y sobrecargos llamaron para reportarse enfermos como protesta por su salario. El sindicato de los pilotos dio a éstos el consejo siguiente: "Vuela seguro. Vuela según el contrato. No vueles enfermo. No vueles cansado. No vueles con hambre". En una situación como ésta, Northwest debió darse cuenta que el remedio necesitaba ser algo tangible y no simples disculpas o cambios en los procedimientos.[72]

Teoría de las expectativas

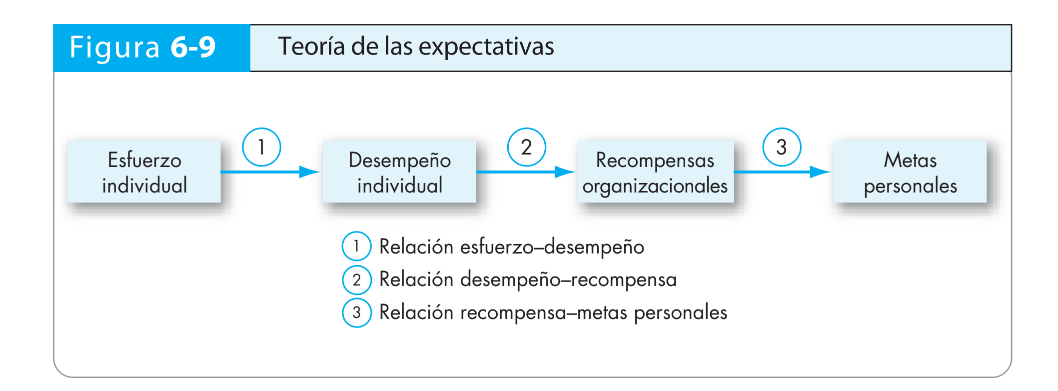
8 Comparar las teorías contemporáneas de la motivación.

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la **teoría de las expectativas**, de Víctor Vroom.[73] Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo.[74]

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones (ver figura 6–9).

1. *Relación esfuerzo–desempeño.* La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. *Relación desempeño–recompensa.* Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. *Relación recompensas–metas personales.* Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.[75]

Figura 6-9 Teoría de las expectativas



justicia de interacción *Grado en que se percibe que un individuo es tratado con dignidad, tacto y respeto.*

teoría de las expectativas *La fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo.*

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo. Esto es evidente cuando se ven con más detalles las tres relaciones que aparecen en la teoría. Las presentamos como preguntas que los empleados necesitan responder en forma afirmativa si su motivación ha de maximizarse.

En primer lugar, *si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?* Para muchos empleados, la respuesta es "no". ¿Por qué? Su nivel de aptitud tal vez sea deficiente, lo que significa que no importa la tenacidad con que lo intenten, lo más seguro es que no sean realizadores destacados. El sistema de evaluación de la organización quizá esté diseñado para evaluar factores que no tienen que ver con el desempeño, como la lealtad, la iniciativa o el ánimo, lo que significa que un esfuerzo mayor no necesariamente producirá una evaluación mejor. Otra posibilidad más es que los empleados perciban, en forma verdadera o equivocada, que no le agradan a su jefe. Como resultado, esperan una evaluación deficiente sin importar el nivel de su esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de la baja motivación del empleado es la convicción de que no importa lo fuerte que trabajen, la probabilidad de que obtengan una buena evaluación es baja.

En segundo lugar, *si obtengo una evaluación de desempeño buena, ¿llevará a la obtención de recompensas organizacionales?* Muchos trabajadores ven que en su empleo la relación desempeño–recompensa es débil. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando se asigna un pago a los empelados con base en factores como la antigüedad, ser cooperativo o "hacer la barba" al jefe, aquellos ven la relación desempeño–recompensa como algo débil que acaba con la motivación.

Por último, *si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en lo personal?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero sólo obtiene un pago. O bien, quiere un trabajo más interesante y retador, pero sólo recibe palabras de encomio. O hace un esfuerzo adicional para que lo trasladen a la oficina que la compañía tiene en París, pero en vez de ello lo envían a Singapur. Estos ejemplos ilustran la importancia que tiene que las recompensas se adecuen a las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en cuanto a las recompensas que pueden ofrecer, lo que hace difícil personalizarlas. Además, hay gerentes que suponen en forma incorrecta que todos los empleados desean lo mismo, por lo que pasan por alto los efectos que tiene en la motivación la diferenciación de las recompensas. En cualquier caso, la motivación del empleado no resulta maximizada.

Un ejemplo vívido de cómo funciona la teoría de las expectativas es el caso de los analistas bursátiles. Estos viven de tratar de pronosticar el futuro del precio de las acciones; lo que hace que conserven su empleo o los despidan es la exactitud de sus recomendaciones de comprar, vender o retener títulos. Pero no es tan simple. Por ejemplo, Mike Mayo, de 42 años, es uno de los pocos analistas de Wall Street que están dispuestos a hacer recomendaciones de venta de acciones. ¿Por qué son tan pocos los agentes de bolsa que hacen tan pocas sugerencias de vender acciones? Después de todo, en un mercado estable, por definición, las acciones están tanto a la baja como al alza. La teoría de las expectativas da una explicación: los analistas que hacen una venta de las acciones de una compañía tienen que balancear los beneficios que reciben por su exactitud con el riesgo que corren de incurrir en la ira de ella. ¿Cuáles son estos riesgos? Entre ellos están el posible regaño público, que los pongan en la lista negra de profesionales y los excluyan de la información. Como dice Mayo: "no hay alternativa para los analistas". Cuando hacen una calificación de compra de acciones no enfrentan ningún dilema porque es obvio que a las compañías les gusta mucho que las recomienden a los inversionistas para que compren sus acciones. Por tanto, la estructura de los incentivos sugiere que el resultado esperado de las calificaciones de compra es mayor que el de las de venta, y esa es la razón por la que el número de recomendaciones de compra es mucho mayor que el de las de venta.[76]

¿Funciona la teoría de las expectativas? Los intentos de validarla se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y medición. Por ello, deben tomarse con precaución los numerosos estudios que pretenden apoyarla o refutarla. Es importante saber que la mayoría de ellos no han podido repetir la metodología como se propuso originalmente. Por ejemplo, proponía explicar los diferentes niveles de esfuerzo para la misma persona en distintas circunstancias, pero casi todos los estudios para repetir esta condición se han aplicado a personas diferentes. La corrección de esta aplicación mejoró mucho el apoyo para la validez de la teoría.[77] Algunos críticos sugieren que la teoría es de uso limitado y afirman que tiende a ser más válida para hacer predicciones en situaciones en las que el individuo percibe con claridad las relaciones esfuerzo–desempeño y desempeño–recompensa.[78] Debido a que en su trabajo pocos individuos perciben una correlación alta entre el desempeño y las recompensas, la teoría tiende a ser un ideal. Si las organizaciones en realidad recompensaran a los individuos de acuerdo con su desempeño y no con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de aptitud y la dificultad del trabajo, entonces la validez de la teoría sería mucho mayor. Sin embargo, en lugar de que invalide a la teoría de las expectativas, esta crítica es susceptible de utilizarse en su apoyo, ya que explica por qué un segmento significativo de la fuerza laboral desarrolla pocos esfuerzos para cumplir con sus responsabilidades de trabajo.

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

9 *Explicar en qué grado acota la cultura a las teorías de la motivación.*

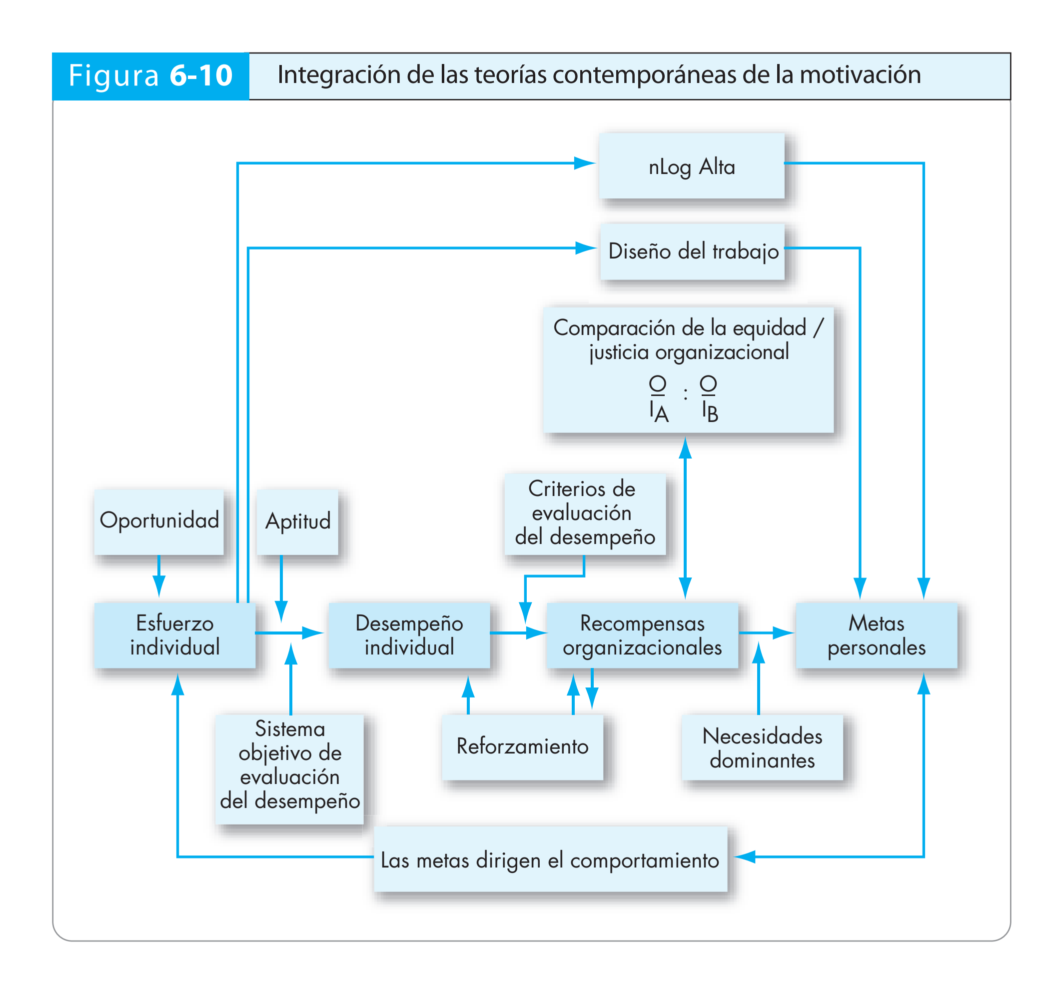
En este capítulo se vieron muchas teorías de la motivación. El hecho de que son varias las que tienen apoyo empírico sólo complica el tema. Habría sido muy sencillo si después de presentar media docena de teorías únicamente una hubiera resultado válida. Pero las teorías que presentamos aquí no se anulan entre sí. El hecho de que una tenga validez no implica de manera automática que el resto estén equivocadas. En realidad, muchas de las que vimos en el capítulo son complementarias. Ahora el reto es integrarlas para que ayuden a entender sus interrelaciones.[79]

La figura 6-10 presenta un modelo que integra mucho de lo que se sabe sobre la motivación. Su fundamento básico es el modelo de las expectativas que aparece en la figura 6-9. A continuación trabajaremos con la figura 6-10 (en el capítulo 7 veremos de cerca el diseño del trabajo).

Comencemos por reconocer en forma explícita que las oportunidades igual ayudan que estorban el esfuerzo del individuo. El cuadro del esfuerzo del individuo tiene otra flecha que llega a él. Ésta proviene de las metas de la persona. De manera consistente con la teoría del establecimiento de metas, el nexo metas–esfuerzo pretende recordarnos que las metas dirigen el comportamiento.

La teoría de las expectativas predice que los empleados ejercerán un nivel alto de esfuerzo si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales. A su vez, cada una de dichas relaciones se ve influida por ciertos factores. Para que el esfuerzo lleve a un desempeño apropiado, el individuo debe cumplir el requisito de tener la aptitud para realizarlo, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo debe ser percibido como justo y objetivo. La relación desempeño–recompensa será fuerte si el individuo percibe que lo que se recompensa es su desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo u otros criterios). Si la teoría de la evaluación cognitiva fuera totalmente válida en el lugar de trabajo real,

Figura 6-10 Integración de las teorías contemporáneas de la motivación



se haría el pronóstico de que al basar las recompensas en el desempeño debería disminuir la motivación intrínseca del individuo. El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación recompensas–metas. La motivación será alta en el grado en que las recompensas que recibe un individuo por su desempeño satisfagan sus necesidades dominantes en consistencia con sus metas individuales.

Un estudio más detallado de la figura 6-10 también revelará que el modelo considera las teorías de la motivación para el logro, del diseño del trabajo, del refuerzo y de la equidad, así como la justicia organizacional. Un gran realizador no está motivado por la evaluación del desempeño o las recompensas organizacionales, sino por el aumento del esfuerzo hacia las metas personales, para aquellos con mucha nLog. Recuerde que los grandes realizadores están impulsados internamente en tanto los trabajos que realizan les proveen responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. No les preocupan los vínculos esfuerzo–desempeño, desempeño–recompensas o recompensas–metas.

La teoría del reforzamiento entra en el modelo con el reconocimiento de que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si la administración ha diseñado un sistema de recompensas que es visto por los empleados como "pagador" del buen desempeño, entonces éste se verá reforzado y estimulado a continuar. Las recompensas también son el elemento clave en la investigación de la justicia organizacional. Las personas juzgarán lo favorable de sus resultados (por ejemplo, su pago) en relación con lo que reciben otros, pero también respecto de la forma en que son tratadas –cuando las personas se decepcionan de sus recompensas, es probable que se vuelvan sensibles a la justicia de los procedimientos usados según la perciben y a la consideración que les tiene su supervisor.

Implicaciones globales

En nuestro análisis del establecimiento de metas dijimos que se necesita tener cuidado al aplicar dicha teoría debido a que supone características culturales que no son universales. Esto se aplica a muchas de las teorías que se presentaron en este capítulo, ya que la mayoría de ellas las desarrollaron estadounidenses en Estados Unidos, respecto de gente de este país.[80] Por ejemplo, tanto la teoría del establecimiento de metas como la de las expectativas hacen énfasis en el cumplimiento de metas y en el pensamiento racional e individual –características consistentes con la cultura de Norteamérica. A continuación veremos algunos rasgos de varias teorías de la motivación y analizaremos su aplicación a distintas culturas.

La jerarquía de las necesidades de Maslow afirma que las personas comienzan en el nivel fisiológico y después suben en forma progresiva en la jerarquía, en el orden siguiente de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Esta jerarquía, si tuviera alguna aplicación, coincide con la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, donde las características personales para evitar la incertidumbre son marcadas, las necesidades de seguridad estarían en el extremo superior de la jerarquía de necesidades. Países que tienen calificación alta en sus rasgos de protección –Dinamarca, Suecia, Noruega, Países Bajos y Finlandia– tendrían las necesidades sociales en la cúspide.[81] Así, se haría el pronóstico de que el trabajo en grupo motivaría más a los empleados en países como los citados, en que el criterio de la protección fuera muy importante.

Otro concepto de motivación que tiene un claro sesgo estadounidense es la necesidad de logro. El punto de vista de que ésta actúa como motivador interno presupone dos rasgos culturales: la voluntad de aceptar un grado moderado de riesgo (que excluye a países con características de evitar el riesgo) y la preocupación por el desempeño (que se aplica casi en exclusiva a países con características marcadas de logro). Esta combinación se encuentra en naciones angloamericanas como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.[82] Sin embargo, casi no existen en países como Chile y Portugal.



Las empresas estadounidenses que amplían sus operaciones a China han descubierto que los conceptos de motivación que se aplican con éxito en Estados Unidos no siempre lo tienen con los empleados chinos. Por ejemplo, la compensación para los vendedores de China se basa en la antigüedad, no en el desempeño. Además, la mayor parte de las compañías chinas no ofrece ninguna motivación distinta del dinero, como programas de reconocimiento del empleado. Para la vendedora que aparece en la fotografía atendiendo a un cliente interesado en el Cadillac CTS de General Motors, la motivación bien podría venir de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de logro.

La teoría de la equidad tiene una aceptación relativamente buena en Estados Unidos, lo que no sorprende porque el sistema de recompensas en este país se basa en la suposición de que los trabajadores son muy sensibles a la equidad en la asignación de los premios. Y en dicha nación, equidad significa un pago muy relacionado con el desempeño. Sin embargo, las evidencias sugieren que en las culturas colectivistas, en especial en los antiguos países socialistas de Europa Central y Oriental, los empleados esperan recompensas que reflejen sus necesidades individuales tanto como su desempeño.[83] Además, en consistencia con su historia de comunismo y economías planificadas centralmente, los trabajadores actúan como si tuvieran derecho a todo; es decir, esperan que lo que obtienen *supere* lo que aportaron.[84] Estos descubrimientos sugieren que las prácticas de pago al estilo estadounidense tal vez necesiten modificarse, en especial en Rusia y los antiguos países comunistas, a fin de que los empleados las perciban como justas.

Pero no hay que suponer que *no* existen consistencias entre las culturas. Por ejemplo, el deseo de tener un trabajo interesante parece ser importante para casi todos los trabajadores, sin importar la cultura de su nación. En un estudio de siete países, empleados de Bélgica, Inglaterra, Israel y Estados Unidos calificaron al "trabajo interesante" en el primer lugar de 11 metas laborales, factor que obtuvo el segundo o tercer lugar en la calificación en Japón, Países Bajos y Alemania.[85] En forma similar, en un estudio que comparaba la preferencia en cuanto al empleo entre estudiantes egresados de Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, las tres necesidades con mayor e idéntica calificación fueron el desarrollo, el logro y la responsabilidad.[86] Ambos estudios sugieren alguna universalidad en la importancia que tienen los factores intrínsecos en la teoría de los dos factores.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Las teorías que se han estudiado en este capítulo se abocan a variables diferentes en cuanto a los resultados. Algunas de ellas se dirigen a explicar la rotación, mientras otras hacen énfasis en la productividad. También difieren en su poder de predicción. En esta sección: (1) se revisan las teorías más aceptadas de la motivación para determinar su pertinencia en la explicación de nuestras variables dependientes, y (2) se evalúa la capacidad de predicción de cada una.[87]

Teorías de la necesidad Se estudiaron cuatro teorías que se centran en las necesidades. Éstas son la de la jerarquía enunciada por Maslow, la ERC, la de McClelland y la de los dos factores. Ninguna de ellas tiene mucho apoyo, aunque es probable que la más fuerte sea la de McClelland, en particular respecto de la relación entre el logro y la productividad. En general, las teorías de las necesidades (Maslow y ERC) no dan una explicación válida para la motivación.

Teoría del establecimiento de metas Casi no se discute que las metas claras y difíciles conducen a niveles más altos de productividad de los empleados. Esta evidencia nos lleva a concluir que la teoría del establecimiento de metas da una de las explicaciones más fuertes de dicha variable dependiente, pero no lo hace para el ausentismo, la rotación o la satisfacción.

Teoría del reforzamiento Ésta tiene un historial impresionante de predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, impuntualidad y tasas de accidentes. No ofrece muchas explicaciones de la satisfacción de los empleados o de su decisión de renunciar.

Teoría de la equidad/justicia organizacional La teoría de la equidad también se aboca a las variables de productividad, satisfacción, ausentismo y rotación. Sin embargo, su aportación más notable tal vez sea que prendió la chispa de la investi-

gación acerca de la justicia organizacional, que encuentra más apoyo en la bibliografía.

Teoría de las expectativas Nuestra teoría final se centra en las variables del desempeño. Ha quedado demostrado que ofrece una explicación relativamente buena de la productividad, ausentismo y rotación de los empleados. Pero supone que éstos tienen pocas restricciones para elegir sus decisiones. Hace muchas de las mismas suposiciones que el modelo racional acerca de la toma de decisiones individuales (ver el capítulo 5). Esto actúa para restringir su aplicabilidad. La teoría de las expectativas tiene cierta validez porque para desarrollar muchos comportamientos las personas consideran los resultados esperados. No obstante, el modelo racional llega hasta ahí en cuanto a explicar el comportamiento.

Punto / Contrapunto

EL FRACASO MOTIVA

Es triste pero cierto, muchas de las mejores lecciones que aprendemos en la vida provienen de nuestros fracasos. Es frecuente que al volar en las alas del éxito, bajemos hasta chocar con la tierra.

Veamos el ejemplo de Dan Doctoroff. Es un banquero inversionista exitoso de Nueva York que pasó 5 años obsesionado por llevar las Olimpiadas de 2012 a esa ciudad. En sus esfuerzos gastó $4 millones de su propio dinero, viajó cerca de un millón de kilómetros, trabajó 100 horas a la semana y apostó su reputación en lograr una meta que muchos pensaban era una locura.

¿Qué ocurrió? Nueva York no resultó seleccionada y los esfuerzos de Doctoroff fueron en vano. ¿Cuál fue su reacción inmediata? Se sintió "emocionalmente paralizado". Pero no lamenta el trabajo que hizo. Dice que aprendió mucho sobre sí mismo al tratar de ganarse a quienes tomarían la decisión de las Olimpiadas en 78 países. Sus colegas lo llegaron a describir como grosero y arrogante. El resultado fue, dice, que aprendió a escuchar más y hablar menos. También dijo que la pérdida lo hizo darse cuenta de cuánto apoyo tuvo en su esposa y sus tres hijos adolescentes.

El fracaso no sólo da otra perspectiva a personas como Doctoroff, también es frecuente que provea retroalimentación importante sobre la manera de mejorar. Lo importante es aprender del fracaso y persistir. Como dice Doctoroff: "la única forma segura de fracasar es no intentarlo".

Una de las razones por las que la gente de éxito fracasa es que coloca sus metas demasiado altas. Rosabeth Moss Kanter, de la universidad de Harvard, que ha pasado su carrera estudiando a los ejecutivos, dice: "muchas personas exitosas se plantean objetivos tan ambiciosos que se quedan lejos de lograrlos, pero en el intento consiguen cosas que hubieran sido imposibles sin una meta tan difícil".[88]

¿Las personas aprenden de sus fracasos? Hemos observado que uno de los errores de quienes toman decisiones es que aumentan su compromiso. Persisten en un negocio fallido sólo porque piensan que la persistencia es una virtud o porque está de por medio su ego, aun cuando la lógica sugiere que no deberían continuar. Un estudio reveló que con frecuencia los gerentes persisten en forma ilógica en el lanzamiento de un nuevo producto a pesar de ser evidente que no va a ninguna parte. Como dicen los autores: "en ocasiones se requiere más valentía para descartar un producto fracasado que para sostenerlo". Por esto, la creencia de que se aprende del fracaso es agradable, pero la mayoría de las personas está demasiado a la defensiva como para hacerlo.

Además, hay muchas evidencias de que cuando la gente falla lo racionaliza para preservar su autoestima, con lo que no hay ningún aprendizaje. Aunque el ejemplo de Dan Doctoroff es interesante, no está claro si hizo algo más que racionalizar su fracaso. Ésta es la naturaleza humana. Las investigaciones demuestran que cuando fallamos no es raro que lo atribuyamos a causas externas –echamos la culpa a la mala suerte o a otros con poder– o devaluamos aquello que no pudimos lograr ("de cualquier manera, no era tan importante para mí", nos decimos). Estas racionalizaciones tal vez no sean correctas, pero no es esto lo importante, las aceptamos no porque lo sean sino para preservar nuestra frágil autoestima. Necesitamos creer en nosotros para motivarnos, y como el fracaso mina nuestra creencia en nosotros, haremos lo que podamos para no llegar a esto.[89]

En resumen, aunque suena bien que el fracaso es en realidad algo bueno, como escribió un compositor, "el mundo no es una canción". El fracaso duele, y ya sea para protegernos o para recuperarnos del dolor, es frecuente que no aprendamos de éste, sino que lo racionalicemos.

Preguntas de repaso

1 Defina *motivación*. ¿Cuáles son los elementos clave de la motivación?

2 ¿Cuáles son las primeras teorías de la motivación? ¿Qué tanto se ven apoyadas por las investigaciones?

3 ¿Qué es la teoría de la evaluación cognitiva? ¿Qué es lo que supone acerca de los efectos que tienen sobre el comportamiento las recompensas intrínsecas y extrínsecas?

4 ¿Cuáles son los pronósticos principales de la teoría del establecimiento de metas? ¿Las investigaciones dan algún apoyo a estos pronósticos?

5 ¿Que es la teoría del refuerzo? ¿Qué relación tiene con la teoría del establecimiento de metas? ¿Hay algún apoyo de las investigaciones para la teoría del refuerzo?

6 ¿Qué es la teoría de la equidad? ¿Por qué ha sido suplantada por la justicia organizacional?

7 ¿Cuáles son los principios clave de la teoría de las expectativas? ¿Qué dicen las investigaciones sobre esta teoría?

8 ¿Cómo se complementan entre sí las teorías contemporáneas de la motivación en el trabajo?

9 ¿Piensa usted que es frecuente que las teorías de la motivación estén acotadas por la cultura? ¿Por qué?

Ejercicio vivencial

TAREA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS

Propósito

Este ejercicio lo ayudará a aprender a escribir metas tangibles, verificables, mensurables y relevantes, susceptibles de desarrollarse en un programa de APO.

Tiempo

De 20 a 30 minutos.

Instrucciones

1. Hay que formar grupos de tres a cinco personas.
2. Dedique algunos minutos a analizar el trabajo del profesor del grupo. ¿Qué hace él o ella? ¿Qué es lo que define un buen desempeño? ¿Qué comportamientos producirán un buen desempeño?
3. Cada grupo debe desarrollar una lista de cinco metas que, aunque no se establezcan en forma participativa con su profesor, se crea que es posible desarrollar en un programa de APO en su escuela. Trate de seleccionar aquellas que parezcan críticas para el desempeño eficaz del profesor en su trabajo.
4. Cada grupo seleccionará un líder que explicará las metas a toda la clase. El análisis de éstas por parte de todos debe centrarse en: (a) su especificidad, (b) su facilidad de medición, (c) su importancia y (d) sus propiedades de motivación.

Dilema ético

¿EL ESTABLECIMIENTO DE METAS ES MANIPULACIÓN?

A los gerentes les interesa el tema de la motivación debido a que les preocupa aprender a obtener el esfuerzo máximo de sus empleados. ¿Le parece ético? Por ejemplo, cuando establecen metas específicas y difíciles, ¿no manipulan a sus empleados?

El término "manipular" se define como: "(1) tomar con las manos, manejar o usar, en especial con habilidad, en cierto proceso de tratamiento o desempeño; (2) manejar o influir por medio de recursos artificiosos; (3) adaptar o cambiar para fines o ventajas propios". ¿Acaso no son algunas de estas definiciones muy compatibles con el concepto de que los gerentes busquen en forma habilidosa influir en la productividad de los empleados para beneficio de ellos y la organización?

¿Tienen derecho los gerentes a tratar de controlar a sus empleados? Para el caso, ¿alguien tiene el derecho de controlar a otros? ¿El control implica manipulación? Y, ¿hay algo malo en que los gerentes manipulen a los trabajadores al establecer metas o con otras técnicas de motivación?

Caso incidental 1

¿LOS TRABAJADORES DE ESTADOS UNIDOS "VIVEN PARA TRABAJAR"?

Muchas personas de todo el mundo piensan que los adultos estadounidenses viven sólo para trabajar. ¿En verdad trabajan más que la gente de otros países? Para responder esta pregunta recurramos a los datos de la OCDE, organización que hace investigaciones sobre temas del desarrollo económico. Las cifras siguientes corresponden al promedio de horas trabajadas por semana (el número de horas que un empleado promedio trabaja por año, dividido entre 52), promediado durante los últimos 5 años, para países miembros de la OCDE:

1. Corea del Sur	46.7
2. Grecia	39.9
3. Hungría	38.6
4. República Checa	38.2
5. Polonia	38.1
6. México	36.0
7. Italia	35.2
8. Islandia	34.9
9. Nueva Zelanda	34.9
10. Japón	34.5
11. Canadá	33.6
12. República de Eslovenia	33.5
13. Australia	33.4
14. Finlandia	33.2
15. Estados Unidos	33.0
16. España	32.7
17. Portugal	32.5
18. Reino Unido	32.4
19. Irlanda	31.8
20. Suiza	31.7
21. Austria	31.6
22. Luxemburgo	30.5
23. Suecia	30.4
24. Dinamarca	29.8
25. Francia	29.8
26. Bélgica	29.6
27. Alemania	27.8
28. Paises bajos	26.1
29. Noruega	26.0

Preguntas

1. ¿Le sorprenden estos resultados? ¿Por qué?
2. ¿Por qué piensa que los empleados estadounidenses tienen la reputación de que "viven para trabajar"?
3. ¿Estos resultados demuestran que los coreanos, por ejemplo, están más motivados para trabajar que sus contrapares de Estados Unidos? ¿Por qué?
4. Un estudio sugiere que los cambios que han ocurrido con el tiempo respecto de las horas trabajadas, se deben en parte a los cambios en las tasas de impuestos. "Si los impuestos [y los gastos del gobierno] son altos, se trabaja menos", afirma uno de los investigadores. En apoyo de esta teoría, los trabajadores de Estados Unidos han incrementado desde 2001 sus horas de trabajo al mismo tiempo que los impuestos han disminuido. ¿Qué teoría o teorías de la motivación explicarían este cambio?

Fuentes: L. Ohnian, A. Raffo y R. Rogerson, *Long Term Changes in Labor Supply and Taxes: Evidence from OCDE Countries, 1956-2004*, NBER documento de trabajo 12786, diciembre de 2006; y J. J. Smith, "Taxes Likely Causing Some Countries' Workers to Labor Fewer Hours", *SHRM Online*, mayo de 2007, www.shrm.org.

Caso incidental 2

JEFES INTIMIDANTES

"Llegaba a mi trabajo temblando, literalmente", afirma Carrie Clark, maestra y administradora retirada de 52 años de edad. Después de soportar 10 meses de insultos repetidos y malos tratos por parte de su supervisor, finalmente renunció a su trabajo. "Tenía que cuidar mi salud".

Aunque muchos individuos recuerdan los regaños de sus días de educación primaria, algunos se dan cuenta de que éstos también existen en el lugar de trabajo. Y estos acosadores no sólo afectan al más débil del grupo, sino que cualquier subordinado que se cruce en su camino queda sometido a su tormento, de acuerdo con el Dr. Gary Namie, director del Workplace Bullying and Trauma Institute. El Dr. Namie también afirma que los acosadores en el lugar de trabajo no sólo son hombres —las mujeres son por lo menos tan regañonas como ellos. Sin embargo entre las víctimas sí hay diferencias de género, ya que es más probable que las víctimas sean mujeres.

¿Qué es lo que motiva a un jefe a ser regañón? El Dr. Harvey Hornstein, profesor retirado del claustro de profesores de Columbia University, sugiere que los supervisores pueden utilizar los regaños como medio de someter a un subordinado que represente una amenaza para su *status*. Además, los supervisores quizá regañen para externar sus frustraciones. No obstante, la razón principal para acosar a alguien la mayoría de las veces se sustenta en el puro deseo de hacerle sentir su poder.

¿Qué efecto tienen las reprimendas en la motivación y comportamiento de los empleados? Es sorprendente que aun cuando las víctimas se sientan menos motivadas para ir a trabajar cada día, no parece que dejen de cumplir con los deberes de su trabajo. Sin embargo, si parece que se sienten menos motivadas a desarrollar comportamientos más allá de su deber o con urbanidad. Ayudar a otros, hablar en forma positiva de la organización e ir más allá del cumplimiento del deber, son comportamientos que se ven disminuidos como resultado del acoso. De acuerdo con el Dr. Bennett Tepper, de la University of North Carolina, la razón por la que muchos trabajadores siguen cumpliendo con las tareas de su trabajo es el miedo. Y no todos los individuos disminuyen sus comportamientos urbanos. Algunos los tienen más allá de su deber hasta parecer mejores que sus colegas.

¿Qué debería hacer usted si su jefe lo regaña? No debe esperar necesariamente ayuda de sus compañeros. Como dijo Emelise Aleandri, actriz y productora de Nueva York que dejó su trabajo después de recibir una reprimenda: “ciertas personas tenían miedo de hacer algo; a otros no les importaba lo que ocurría porque buscaban mi trabajo”. Además, de acuerdo con el Dr. Michelle Duffy, de la University of Kentucky, es frecuente que los compañeros de las víctimas las culpen por los regaños, porque de ese modo lavan la culpa propia. “Lo hacen al preguntarse si no será que la persona merece ese trato, que él o ella son irritantes o perezosos, si hicieron algo para ganárselo”, dice el Dr. Duffy. Un ejemplo de una empleada que observó este fenómeno de primera mano es Sherry Hamby, de quien su jefe abusaba verbalmente con frecuencia, y a la larga la despidió. Ella afirma: “era un hombre que me insultaba a mí y a mi familia, que me gritaba mientras todos en la oficina permanecían sentados y lo dejaban pasar. Mis compañeros con el tiempo, comenzaron a culparme”.

¿Qué puede hacer un empleado bajo acoso? El Dr. Hornstein sugiere que los empleados traten de ignorar los insultos y sólo respondan a lo que haya de sustancial en los gritos del acosador. “Si atiende a la esencia y no al método empleado, el acosador no avanzará”, afirma. Por supuesto, eso es más fácil de decir que hacer.

Preguntas

1. De los tres tipos de justicia organizacional, ¿a cuál se parece más el acoso en el trabajo?
2. ¿Qué aspectos de la motivación podrían reducir el acoso en el trabajo? Por ejemplo, ¿afectaría la eficacia personal del empleado? Si así fuera, ¿cuáles serían los efectos?
3. Si usted fuera víctima del acoso en su trabajo, ¿qué pasos daría para tratar de reducirlos? ¿Qué estrategias serían las más eficaces? ¿Cuáles serían menos eficaces? ¿Qué haría si alguno de sus compañeros fuera víctima de un supervisor abusivo?
4. ¿Cuáles son los factores que usted cree contribuyen al acoso en el trabajo? ¿Son éstos producto de la situación o son defectos de las personalidades? ¿Qué situaciones y factores de la personalidad contribuirían a la existencia de acosadores regañones?

Fuente: Basado en C. Benedict: “The Bullying Boss”, *New York Times*, 22 de junio de 2004, p. F.1.

Notas

1. J. L. Yang, “‘Happyness’ for Sale”, *Fortune*, 18 de septiembre de 2006, pp. 56-58.
2. C. A. O’Reilly III, “Organizational Behavior: Where We’ve Been, Where We’re Going”, en M. R. Rosenzweig y L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 42 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1991), p. 431. Ver también M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”, *Journal of Management* 25, no. 3 (1999), pp. 231-292.
3. Citado en D. Jones, “Firms Spend Billions to Fire Up Workers–With Little Luck”, *USA Today*, 10 de mayo de 2001, p. 1A.
4. “Wasted Time at Work Costs Employers Billions”, *IPMA-HR Bulletin*, 11 de agosto de 2006, pp. 1-7.
5. Ver, por ejemplo, T. R. Mitchell, “Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts”, en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 60-62.
6. A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1954).
7. Ver, por ejemplo, E. E. Lawler III y J. L. Suttle, “A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept”, *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287; D. T. Hall y K. E. Nougaim, “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organizational Setting”, *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35; A. K. Korman, J. H. Greenhaus e I. J. Badin, “Personnel Attitudes and Motivation”, en M. R. Rosezweig y L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1977), pp. 178-179; y J. Rauschenberger, N. Schmitt y J. E. Hunter, “A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength”, *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1980, pp. 654-670.
8. C. P. Alderfer, “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1969, pp. 142-175.
9. C. P. Schneider y C. P. Alderfer, “Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1973, pp. 489-505; e I. Borg y M. Braun, “Work Values in East and West Germany: Different Weights, but Identical Structures”,*Journal of Organizational Behavior* 17, edición especial (1996), pp. 541-555.

10. M. A. Wahba y L. G. Bridwell, "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1976, pp. 212-240.

11. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960). Para un análisis actualizado de las Teorías X y Y, ver R. J. Summers y S. F. Cronshaw, "A Study of McGregor's Theory X, Theory Y and the Influence of Theory X, Theory Y Assumptions on Causal Attributions for Instances of Worker Poor Performance", en S. L. McShane (ed.), Organizational Behavior, *ASAC 1988 Conference Proceedings*, vol. 9, parte 5. Halifax, Nova Scotia, 1988, pp. 115-123.

12. A. E. Abele, "The Dynamics of Masculine-Agentic and Feminine-Communal Traits: Findings from a Prospective Study", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 2003, pp. 768-776; y R. Ely, G. Melzi, y L. Hadge, "Being Brave, Being Nice: Themes of Agency and Communion in Children's Narratives", *Journal of Personality*, abril de 1998, pp. 257-284.

13. F. Herzberg, B. Mausner, y B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: Wiley, 1959).

14. R. J. House y L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism", *Personnel Psychology*, invierno de 1967, pp. 369-389; D. P. Schwab y L. L. Cummings, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review", *Industrial Relations*, octubre de 1970, pp. 403-430; y J. Phillipchuk y J. Whittaker, "An Inquiry into the Continuing Relevance of Herzberg's Motivation Theory", *Engineering Management Journal* 8 (1996), pp. 15-20.

15. D. C. McClelland, *The Achieving Society* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson y J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, D.C.: Winston, 1974); D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (Nueva York: Irvington, 1975); y M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (Nueva York: Praeger, 1986).

16. D. C. McClelland y D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (Nueva York: The Free Press, 1969); y J. B. Miner, N. R. Smith, y J. S. Bracker, "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-Up Data", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 627-630.

17. D. C. McClelland, *Power*; D. C. McClelland y D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1976, pp. 100-110; y R. E. Boyatzis, "The Need for Close Relationships and the Manager's Job", en D. A. Kolb, I. M. Rubin, y J. M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 81-86.

18. D. G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation", en R. E. Riggio, S. E. Murphy, y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 119-138.

19. J. B. Miner, *Studies in Management Education* (Nueva York: Springer, 1965).

20. R. de Charms, *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior* (Nueva York: Academic Press, 1968).

21. E. L. Deci, *Intrinsic Motivation* (Nueva York: Plenum, 1975); J. Cameron y W. D. Pierce, "Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-analysis", *Review of Educational Research*, otoño de 1994, pp. 363-423; S. Tang y V. C. Hall, "The Overjustification Effect: A Meta-analysis", *Applied Cognitive Psychology*, octubre de 1995, pp. 365-404; E. L. Deci, R. Koestner y R. M. Ryan, "A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999), pp. 627-668; R. M. Ryan y E. L. Deci, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, enero de 2000, pp. 54-67; y N. Houlfort, R. Koestner, M. Joussemet, A. Nantel-Vivier y N. Lekes, "The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Competence", *Motivation & Emotion* 26, no. 4 (2002), pp. 279-295.

22. W. E. Scott, "The Effects of Extrinsic Rewards on 'Intrinsic Motivation': A Critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1976, pp. 117-119; B. J. Calder y B. M. Staw, "Interaction of Intrinsic and Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes", *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1975, pp. 76-80; y K. B. Boal y L. L. Cummings, "Cognitive Evaluation Theory: An Experimental Test of Processes and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1981, pp. 289-310.

23. G. R. Salancik, "Interaction Effects of Performance and Money on Self-Perception of Intrinsic Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1975, pp. 339-351; y F. Luthans, M. Martinko y T. Kess, "An Analysis of the Impact of Contingency Monetary Rewards on Intrinsic Motivation", *Proceedings of the Nineteenth Annual Midwest Academy of Management*, St. Louis, 1976, pp. 209-221.

24. Deci, Koestner y Ryan, "A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", pp. 627-668.

25. K. M. Sheldon, A. J. Elliot y R. M. Ryan, "Self-Concordance and Subjective Well-Being in Four Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, no. 2 (2004), pp. 209-223.

26. J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal* 46, no. 5 (2003), pp. 554-571.

27. J. P. Meyer, T. E. Becker, y C. Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology* 89, no. 6 (2004), pp. 991-1007.

28. E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1968, pp. 157-189.

29. P. C. Earley, P. Wojnaroski, y W. Prest, "Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1987, pp. 107-114.

30. Ver M. E.Tubbs, "Goal Setting: A Meta-analytic Examination of the Empirical Evidence", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pp. 474-483; E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a Practically Theory of Goal Setting and Task Motivation", *American Psychologist*, septiembre de 2002, pp. 705-717; y E. A. Locke y G. P. Latham, "New Directions in Goal Setting Theory", *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 5 (2006), pp. 265-268.

31. E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odissey", *American Psychologist* 57, no. 9 (2002), pp. 705-717.

32. J. M. Ivancevich y J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome

Variables: A Field Experiment",*Academy of Management Journal*, junio de 1982, pp. 359-372; y E. A. Locke, "Motivation through Conscious Goal Setting", *Applied and Preventive Psychology* 5 (1996), pp. 117-124.

33. Ver, por ejemplo, G. P. Latham, M. Erez, y E. A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting",*Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 753-772; T. D. Ludwig y E. S. Geller, "Assigned versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control among Professional Pizza Deliverers", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1997, pp. 253-261; y S. G: Harkins y M. D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance", *Journal of Applied Social Psychology*, enero de 2000, pp. 1-40.

34. M. Erez, P. C. Earley, y C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two –Step Model", *Academy of Management Journal*, marzo de 1985, pp. 50-66.

35. E. A. Locke, "The Motivation to Work: What We Know", *Advances in Motivation and Achievement* 10 (1997), pp. 375-412; y Latham, Erez y Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists", pp. 753-772.

36. H. J. Klein, M. J. Wesson, J. R. Hollenbeck, P. M. Wright, y R. D. DeShon, "The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85, no. 1 (2001), pp. 32-55.

37. J. R. Hollenbeck, C. R. Williams y H. J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, pp. 18-23. Ver también J. C. Wofford, V. L. Goodwin, y S. Premack, "Meta-analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment", *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 595-615; M. E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 86-97; y J. E. Bono y A. E. Colbert, "Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-evaluations",*Personnel Psychology*, primavera de 2005, pp. 171-203.

38. Ver R. E. Wood, A. J. Mento, y E. A. Locke, "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta–analysis", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 416-425; R. Kanfer y P. L. Ackerman, "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition", *Journal of Applied Psychology (monograph)*, vol. 74, 1989, pp. 657-690; T. R. Mitchell y W. S. Silver, "Individual and Group Goals When Workers Are Interdependent: Effects on Task Strategies and Performance",*Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, pp. 185-193; y A. M. O'Leary-Kelly, J. J. Martocchio y D. D. Frink, "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance", *Academy of Management Journal*, octubre de 1994, pp. 1285-1301.

39. "KEYGroup Survey Finds Nearly Half of All Employees Have No Set Performance Goals", *IPMA-HR Bulletin*, 10 de marzo de 2006, p. 1; S. Hamm, "SAP Dangles a Big, Fat Carrot", *BusinessWeek*, 22 de mayo de 2006, pp. 67-68; y "P&G CEO Wields High Expectations but No Whip", *USA Today*, 19 de febrero de 2007, p. 3B.

40. Ver, por ejemplo, S. J. Carrol y H. L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research* (Nueva York, Mcmillan, 1973); y R. Rodgers y J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity",*Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pp. 322-336.

41. Ver, por ejemplo, R. C. Ford, F. S. MacLaughlin, y J. Nixdorf, "Ten Questions About MBO", *California Management Review*, invierno de 1980, p. 89; T.J. Collamore, "Making MBO Work in the Public Sector", *Bureaucrat*, otoño de 1989, pp. 37-40; G. Dabbs, "Nonprofit Business in the 1990s: Models for Success", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1991, pp. 68-71; R. Rodgers y J. E. Hunter, "A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives", *Public Administration Review*, enero-febrero de 1992, pp. 27-39; T.H. Poister y G. Streib, "MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool", *Public Administration Review,* enero-febrero de 1995, pp.48-56; y C. Garvey, "Goalsharing Scores", *HRMagazine*, abril de 2000, pp. 99-106.

42. Ver, por ejemplo, C. H. Ford, "MBO: An Idea Whose Time Has Gone?" *Business Horizons*, diciembre de 1979, p. 49; R. Rodgers y J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pp. 322-336; R. Rodgers, J. E. Hunter y D. L. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 151-155; y M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay", *New York Times*, 22 de marzo de 2001, p. W1.

43. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Freeman, 1997).

44. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-analysis", *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, pp. 240-261; y A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness", en E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 120-136.

45. A. Bandura y D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitive-Based Motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1986, pp. 92-113.

46. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Freeman, 1997).

47. C. L. Holladay y M. A. Quiñonez, "Practice Variability and Transfer of Training: The Role of Self-Efficacy Generality", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 6 (2003), pp. 1094-1103.

48. R. C. Rist, "Student Social Class and Teacher Expectations: The Self-Fulfilling Prophecy in Ghetto Education", *Harvard Educational Review* 70, no. 3 (2000), pp. 266-301.

49. D. Eden, "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2a ed. (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), pp. 91-122.

50. *Ibid.*

51. T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. Scott, y B. L. Rich, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 107-127.

52. *Ibid.*

53. J. L. Komaki, T. Coombs y S. Schepman, "Motivational Implications of Reinforcement Theory", en R. M. Steers, L. W. Porter, y G. Bigley (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6a ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1996), pp. 87-107.

54. E. A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1980, pp. 16-23.

55. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267-300.

56. P. S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1974, pp. 170-195; S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study", *Human Relations*, abril de 1986, pp. 333-346; R. W. Scholl, E. A. Cooper y J. F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, primavera de 1987, pp.113-127; y T. P. Summers y A. S. DeNisi, "In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay", *Human Relations*, junio de 1990, pp. 497-511.

57. C. T. Kulik y M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 212-237.

58. C. Ostroff y L. E. Atwater, "Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Manager's Compensation", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 4 (2003), pp. 725-40.

59. *Ibid.*

60. Ver, por ejemplo, E. Walster, G. W. Walster y W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); y J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *Academy of Management Journal*, marzo de 1989, pp. 174-184.

61. P. S. Goodman y A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 271-288; R. P. Vecchio, "An Individual-Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1981, pp. 470-481; J. Greenberg, "Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations", en J. Greenberg y R. L. Cohen (eds.), *Equity and Justice in Social Behavior* (Nueva York: Academic Press, 1982), pp. 389-435; R. T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", en R. Steers, L. W. Porter y G. Biggley (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6a ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1996), pp. 111-131; S. Werner y N. P. Mero, "Fair or Foul? The Effects of External, Internal, and Employee Equity on Changes in Performance of Major League Baseball Players", *Human Relations*, octubre de 1999, pp. 1291-1312; R. W. Griffeth y S. Gaertner, "A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test", *Journal of Applied Social Psychology*, mayo de 2001, pp. 1017-1037; y L. K. Scheer, N. Kumar y J.–B. E. M. Steenkamp, "Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships", *Academy of Management* 46, no. 3 (2003), pp. 303-316.

62. Ver, por ejemplo, R. C. Huseman, J. D. Hatfield y E. W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Journal*, abril de 1987, pp. 222-234; K. S. Sauley y A. G. Bedeian, "Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", *Journal of Management* 26, no. 5 (2000), pp. 885-910; M. N. Bing y S. M. Burroughs, "The Predictive and Interactive Effects of Equity Sensitivity in Teamwork-Oriented Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2001, pp. 271-290; y J. A. Colquitt, "Does the Justice of One Interact with the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams", *Journal of Applied Psychology* 89, no. 4 (2004), pp. 633-646.

63. J. Greenberg y S. Ornstein, "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1983, pp. 285-297; y J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 606-613.

64. Ver, por ejemplo, J. Greenberg, *The Quest for Justice on the Job* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996); R. Cropanzano y J. Greenberg, "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze", en C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12 (Nueva York: Wiley, 1997); J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter, y K. Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of the 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 425-445; T. Simons y Q. Robertson, "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2003, pp. 432-443; y G. P. Latham y C. C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology* 56 (2005), pp. 485-516.

65. K. Leung, K. Tong, y S. S. Ho, "Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions", *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004), pp. 405-415.

66. Americans Feel They Pay Fair Share of Taxes, Says Poll", *News Target.com*, 2 de mayo de 2005, www.newstarget.com/007297.html.

67. G. S. Leventhal, "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", en K. Gergen, M. Greenberg, y R. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (Nueva York: Plenum, 1980), pp. 27-55.

68. J. C. Shaw, E. Wild, y J. A. Colquitt, "To Justify or Excuse? A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003), pp. 444-458.

69. D. P. Skarlicki y R. Folger, "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology* 82, no. 3 (1997), pp. 434-443.

70. R. Cropanzano, C. A. Prehar, y P. Y. Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group & Organization Management* 27, no. 3 (2002), pp. 324-351; y S. G. Roch y L. R. Shanock, "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Dimensions", *Journal of Management*, abril de 2006, pp. 299-322.

71. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, y Ng, "Justice at the Millennium", pp. 425-445.

72. J. Reb, B. M. Goldman, L. J. Kray, y R. Cropanzano, "Different Wrongs, Different Remedies? Reactions to Organizational Remedies After Procedural and Interactional Injustice", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 31-64; y "Northwest Airlines Flight Cancellations Mount as Labor Woes Continue", *Aero-News.net*, 26 de junio de 2007, www.aero-news.net.

73. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: Wiley, 1964).

74. Para una crítica, ver H. G. Heneman III y D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance", *Psychological Bulletin*, julio de 1972, pp. 1-9; T. R. Mitchell, "Expectancy Models of Job Satisfaction,

Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal", *Psychological Bulletin*, noviembre de 1974, pp. 1053-1077; y W. Van Eerde y H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1996, pp. 575-586. Para más apoyo, ver L. W. Porter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Irwin, 1968); y J. J. Donovan, "Work Motivation", en N. Anderson *et al* (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 56-59.

75. Vroom se refiere a esas tres variables como espectativa, instrumentalidad y valencia, respectivamente.

76. J. Nocera, "The Anguish of Being an Analyst", *New York Times*, 4 de marzo de 2006, pp. B1, B12.

77. P. M. Muchinsky, "A Comparison of Within- and Across- Subjects Analyses of the Expectancy-Valence Model for Predicting Effort", *Academy of Management Journal*, marzo de 1977, pp. 154-158; y C. W. Kennedy, J. A. Fossum, y B. J. White, "An Empirical Comparison of Within-Subjects and Between-Subjects Expectancy Theory Models", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, agosto de 1983, pp. 124-143.

78. R. J. House, H. J. Shapiro, y M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re–evaluation of Empirical Evidence", *Decision Sciences*, enero de 1974, pp. 481-506.

79. Para otros ejemplos de modelos que buscan integrar las teorías de la motivación, ver H. J. Klein, "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation", *Academy of Management Review*, abril de 1989, pp. 150-172; E. A. Locke, "The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, diciembre de 1991, pp. 288-299; y T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", pp. 60-62.

80. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed. (Cincinnati, OH: South–Western Publishing, 2002), p. 174.

81. G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, verano de 1980, p. 55.

82. *Ibid.*

83. J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller, y V. I. Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity Under Different Payment Conditions", *Personnel Psychology*, primavera de 1998, pp. 137-163.

84. S. L. Mueller y L. D. Clarke, "Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences Between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe", *Academy of Management Journal*, junio de 1998, pp. 319-329.

85. I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1990, pp. 75-93.

86. G. E. Popp, H. J. Davis, y T. T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition", *Management International Review*, enero de 1986, pp. 28-35.

87. Esta sección se basa en F. J. Landy y W. S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 24-35.

88. J. Zaslow, "Losing Well: How a Successful Man Deal with a Rare and Public Failure", *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2006, p. D1.

89. E. Biyalogorsky, W. Boulding, y R. Staelin, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New Product Failures", *Journal of Marketing*, abril de 2006, pp. 108-121.

Motivación: de los conceptos a las aplicaciones

El dinero es mejor que la pobreza, así sea sólo por razones financieras.

—Woody Allen



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Describir el modelo de las características del trabajo y evaluar la manera de motivar mediante el cambio del ambiente de trabajo.

2 Comparar y contrastar las tres formas principales en que los trabajos se pueden rediseñar.

3 Identificar tres alternativas de acuerdos de trabajo y mostrar cómo motivan a los empleados.

4 Dar ejemplos de medidas para involucrar a los empleados y mostrar el modo en que motivan a los trabajadores.

5 Demostrar cómo los diferentes tipos de programas de pago variable pueden aumentar la motivación de los empleados.

6 Mostrar la forma en que las prestaciones flexibles se convierten en motivadores.

7 Identificar los beneficios motivacionales de las recompensas intrínsecas.

Libre como un pájaro en Best Buy

¿Le gustaría trabajar en donde quisiera y cuando quisiera? Aunque *Best Buy*, el minorista en electrónicos con base en Minnesota no opera sus oficinas generales con ese grado de flexibilidad, está cerca de ello.

Una tarde del año pasado, Chap Allen, supervisora en línea de pedidos de Best Buy, apagó su computadora a las 2 P.M. y dijo a su equipo: "Los veo mañana. Voy al cine". Steve Hance acostumbra ir de cacería en días hábiles, con su escopeta calibre 12 en una mano y su Verizon LG en la otra. Mark Wells, especialista en aprendizaje electrónico de Best Buy,



Fuente: Tom Strattman/The New York Times

pasa algunos de sus días hábiles siguiendo la gira de la banda Dave Matthews. Kelly McDevitt, madre soltera, gerente de promociones en línea, comenzó a salir de su trabajo a las 2:30 P.M. para recoger a su hija en la escuela. Scott Jauman empezó a pasar la tercera parte de su horario de trabajo en su cabaña de Northwoods.

¿Qué está pasando en Best Buy? ¿Es ésta manera de operar un negocio?

La norma para la mayor parte de los empleos es aún la falta de flexibilidad, y ésta la dicta la naturaleza del negocio. Por ejemplo, si usted es gerente en Kohl's Department Stores, necesita que su horario coincida con las horas que la tienda permanece abierta. No obstante, con los cambios en

la tecnología, cada vez más puestos administrativos dejan de plantear tales restricciones en el tiempo de los gerentes.

Ésta es la razón por la que los gerentes de RH de Best Buy, Jody Thompson y Cali Ressler, se preguntaron si habría una mejor forma de hacer negocios. En 2003, dos gerentes generales se quejaron de que sus empleados con mejores resultados estaban sujetos a un nivel de tensión insostenible. También sabían, por los datos de las encuestas, que los trabajadores daban a la empresa bajas calificaciones en aquellos trabajos muy demandantes y de escaso control. Pidieron a la alta dirección de Best Buy que tomara parte en un experimento: dejar que los gerentes elaboraran sus propios horarios y abolieran las juntas, ya que la evaluación del desempeño de aquellos se basaba en sus resultados.

Hubo cierta resistencia. El vicepresidente senior, John Thompson, antiguo ejecutivo de General Electric, era muy escéptico. Pero incluso él quedó convencido por los resultados del experimento. Best Buy descubrió que en las tres divisiones en que implementaron el programa –punto com, logística y subcontratos– la rotación disminuyó 90, 52 y 75 por ciento, respectivamente. Thompson y Ressler también estimaron que su productividad se había incrementado en 35 por ciento en esos departamentos durante el mismo periodo. Afirmaban que la moral y el compromiso estaban mejor que nunca antes en la empresa.

Best Buy no es la única en ese camino. Una encuesta realizada entre empleadores reveló que 85 por ciento esperaba un aumento grande en el número de trabajadores "liberados" de sus compañías. Los cambios han sido profundos en algunas de las corporaciones más grandes de Estados Unidos. IBM estima que 40 por ciento de su fuerza de trabajo no tiene oficina formal. La tercera parte de los gerentes de AT&T tampoco tiene asignado espacio de oficinas. Sun Microsystems permite que sus empleados trabajen donde gusten.

Es posible que tales programas sean una moda. Sin embargo, como dice Ressler: "la antigua manera de administrar y considerar el trabajo ya no funciona más".[1] ■

Como lo demuestra el experimento de Best Buy, las compañías varían mucho en el enfoque práctico que adoptan para motivar a sus empleados. El que aplica Best Buy supone que los trabajadores harán su mejor esfuerzo si se les da mucha autonomía para decidir cómo (y dónde y cuándo) lo harán. La siguiente autoevaluación brinda información acerca de qué tan motivante es el trabajo de *usted*.



¿CUÁL ES EL POTENCIAL DE MOTIVACIÓN DE MI TRABAJO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación I.C.9 (What's y Job's Motivating Potential?) y responda las preguntas siguientes. Si actualmente no tiene empleo, conteste las preguntas para su último trabajo.

1. *¿Cuál fue su calificación en relación con las de sus compañeros?*
2. *¿Le sorprende su calificación? ¿Por qué?*
3. *¿Cómo afectan sus resultados a su trayectoria profesional?*

En el capítulo 6 nos centramos en las teorías de la motivación. En éste lo haremos en la aplicación de los conceptos de la motivación. Relacionamos las teorías de la motivación con prácticas como el involucramiento de los empleados y el pago según las aptitudes. ¿Por qué? Porque una cosa es conocer las teorías específicas de la motivación y otra muy diferente ver cómo las puede usar usted en su papel directivo.

Motivar mediante el diseño del trabajo: El modelo de las características del trabajo

Las investigaciones sobre la motivación se centran cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos sobre ésta con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo.

1 *Describir el modelo de las características del trabajo y evaluar la manera de motivar por medio de cambiar el ambiente de trabajo.*

Los estudios sobre **diseño del trabajo** proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementan o disminuyen el esfuerzo que se le dedica. Estas investigaciones también ofrecen una visión detallada sobre cuáles son esos elementos. En primer lugar se revisará el modelo de las características del trabajo para luego estudiar ciertos modos en que es posible rediseñarlo, por último se explorarán algunos arreglos alternativos.

El modelo de las características del trabajo (MCT)

El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:[2]

1. **Variedad de aptitudes:** Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.
2. **Identidad de la tarea:** Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.
3. **Significancia de la tarea:** Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital. El del

diseño del trabajo *Forma en que están organizados los elementos de un trabajo.*

modelo de las características del trabajo (MCT) *El que propone que cualquier trabajo puede describirse en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales; variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.*

variedad de aptitudes *Grado en que el puesto requiere que se realicen varias actividades diferentes.*

identidad de la tarea *Grado en que el puesto requiere la terminación de un elemento de trabajo identificable y completo.*

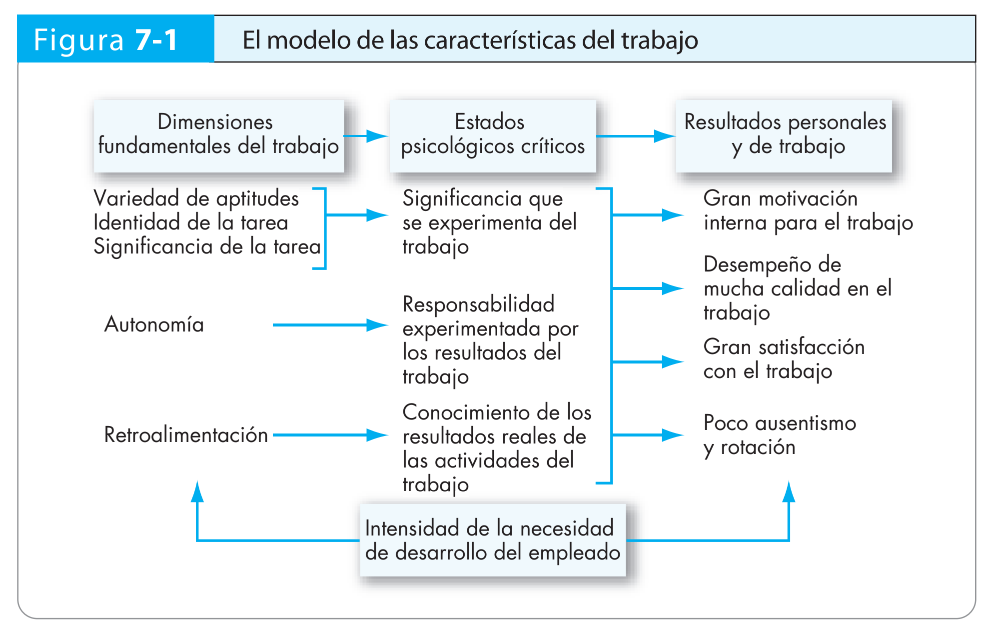
significancia de la tarea *Grado en que el puesto tiene efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.*

empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión.

4. **Autonomía:** Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. Ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente. Un trabajo con poca autonomía sería el del vendedor a quien cada día se le entregan un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guión de ventas estandarizado con cada cliente potencial.
5. **Retroalimentación:** Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla iPods y después los prueba para ver si funcionan bien. Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios.

La figura 7-1 muestra el modelo de las características del trabajo. Observe la forma en que las tres primeras dimensiones –variedad de aptitudes, identidad de la tarea y significancia de la tarea– se combinan para crear un trabajo significativo. Es decir, si estas tres características existen en un trabajo, el modelo predice que la persona lo verá como importante, valioso y compensador. También observe que los trabajos que poseen autonomía dan a quienes los desarrollan la sensación de responsabilidad personal por los resultados, y que si un trabajo proporciona retroalimentación los trabajadores sabrán con qué eficacia lo ejecutan. Desde el punto de vista de la motivación, el MCT dice que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocen los resultados) que ellos en persona (experimentan responsabilidad) han realizado bien una tarea a su cargo (les resulta significativa).[3] Cuanto más se presenten estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización. Como se aprecia en la figura 7-1, los vínculos entre las dimensiones del trabajo y los resultados se ven

Figura 7-1 El modelo de las características del trabajo



Fuente: J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* © 1980; pp. 78-80. Adaptado con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

moderados o ajustados por la intensidad de la necesidad de desarrollo del individuo: es decir, por el deseo que tiene de autoestima y autorrealización. Esto significa que es más probable que los individuos que tienen una gran necesidad de desarrollo experimenten los estados psicológicos propios de los trabajos enriquecidos, que sus contrapartes con menor necesidad de ese tipo. Además, cuando éstos estén presentes, responderán de modo más positivo a los estados psicológicos que las personas con poca necesidad de desarrollo.

Las dimensiones fundamentales se combinan en un índice único de predicción denominado **índice de motivación potencial (IMP)**. Que se calcula como sigue:

$$\text{IMP} = \frac{(\text{Variedad de aptitudes} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Significancia de la tarea})}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Los trabajos con gran potencial de motivación deben tener un valor alto para al menos uno de los tres factores que llevan a la significancia experimentada, y deben tener mucha autonomía y retroalimentación. Si los trabajos tienen mucho potencial de motivación, el modelo predice que la motivación, desempeño y satisfacción se verán influidos de manera positiva, y que disminuirá la probabilidad de que haya ausentismo y rotación.

El MCT ha sido escrupulosamente investigado y la mayor parte de las evidencias dan apoyo al marco teórico general: es decir, existe un conjunto múltiple de características del trabajo y éstas influyen en los eventos del comportamiento.[4] Sin embargo, parece que el modelo del MCT no funciona: es decir, se obtiene mejor un potencial de motivación si se agregan las características que si se utiliza la fórmula compleja del MCT.[5] Más allá de la intensidad de la necesidad de desarrollo del empleado, otras variables como la percepción que éste tenga de su carga de trabajo en comparación con la de otros también moderan el vínculo entre las dimensiones fundamentales del trabajo y los resultados personales y laborales.[6] Pero en general parece que los puestos que tienen los elementos intrínsecos de variedad, identidad, significancia, autonomía y retroalimentación, son más satisfactorios y hacen que la gente que los realiza tenga un desempeño mejor, que los trabajos que carecen de dichas características.

Deténgase un momento para pensar en su trabajo. ¿Tiene la oportunidad de trabajar en tareas distintas o su día es una rutina bien establecida? ¿Tiene la posibilidad de trabajar en forma independiente o un supervisor o colega miran constantemente por sobre su hombro? ¿Qué piensa que dicen sus respuestas a estas preguntas, sobre el potencial de motivación de su trabajo? Vea la autoevaluación al principio de este capítulo y calcule la calificación (IMP) que obtiene con el modelo de las características del trabajo.

¿Cómo pueden ser rediseñados los trabajos?

2 *Comparar y contrastar las tres principales formas en que pueden rediseñarse los trabajos.*

"Todos los días era lo mismo", se quejaba Frank Greer. "Pararse frente a la línea de ensamble. Esperar a que un tablero de instrumentos llegara a su lugar. Liberar el mecanismo y colocar el tablero en la Jeep Liberty conforme se movía por la línea. Después, colocar los alambres de sujeción. Repetía esto ocho horas al día. No me importaba que me pagaran $24 por hora, me estaba volviendo loco. Había hecho lo mismo durante casi un año

autonomía *Grado en el que el trabajo proporciona libertad y discreción sustancial al individuo para que programe su trabajo y para determinar los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.*

retroalimentación *Grado en el que la ejecución de las actividades de trabajo requeridas por el puesto dan como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.*

índice de motivación potencial (IMP) *Parámetro de pronóstico que sugiere el potencial de motivación en un trabajo.*

y medio. Finalmente, le dije a mi esposa que no pasaría el resto de mi vida así. Mi cerebro se estaba convirtiendo en gelatina en la línea de ensamble de la Jeep, así que renuncié. Ahora trabajo en una imprenta y gano menos de $15 por hora, pero déjenme decirles que el trabajo es en verdad interesante, cambia todo el tiempo. Siempre estoy aprendiendo muchas cosas y el trabajo me plantea retos difíciles... Cada mañana anhelo regresar al trabajo".

El trabajo de Frank Greer en la planta de Jeep consistía en tareas repetitivas que no le daban variedad, autonomía o motivación. Por el contrario, su trabajo en la imprenta es estimulante y de interés. A continuación se verán algunas de las formas en que el MCT puede llevarse a la práctica para hacer los trabajos más motivantes .

Rotación de puestos Si los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa consiste en usar la **rotación de puestos** (o lo que muchos denominan hoy *capacitación cruzada*). Esta práctica se define como el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes. Singapore Airlines, una de las aerolíneas de mejor reputación en el mundo, utiliza mucho este recurso. Por ejemplo, un agente de boletos puede hacerse cargo de una línea de equipaje. La rotación de puestos es una de las razones por la que dicha empresa tiene tan buena calificación como lugar deseable para trabajar. Muchas empresas de manufactura también han adoptado esta técnica como un medio de incrementar la flexibilidad y evitar los despidos.[7] Por ejemplo, los gerentes de Apex Precision Technologies, fábrica de máquinas personalizadas en Indiana, capacita a sus trabajadores de manera continua en todos los equipos de la compañía, de modo que se puedan mover en respuesta a los requerimientos de las órdenes de trabajo. Durante la recesión de 2001, la empresa Lincoln Electric, con sede en Cleveland, cambió a algunos trabajadores con salarios fijos a puestos de oficina con pago por hora, y rotaba a los empleados de producción entre diversas máquinas. Este fabricante de partes de soldadura y corte pudo minimizar los despidos debido a su compromiso con la capacitación cruzada y al traslado de los trabajadores a donde se necesitaran.

Los aciertos de la rotación de puestos radican en que reduce el aburrimiento, incrementa la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y



La rotación de puestos agrega variedad a las tareas rutinarias del ensamblado en la planta de manufactura de bolsas de aire para automóviles, Autoliv. Esta empresa reemplazó su línea de ensamble por células de producción en forma de U, que consisten en un grupo de estaciones de trabajo operadas por un equipo de trabajadores que cambian de actividad cada 24 minutos, en el momento en que se anuncia la rotación con música de rock del grupo Steam, de los años setenta, por el sistema de sonido de la compañía: "Na, na, na, na, hey, hey, hey, good-bye".

¿MITO o CIENCIA?

"Todos quieren un trabajo que implique retos"

Este enunciado es falso. A pesar de toda la atención que dedican los medios, académicos y científicos sociales al potencial humano y las necesidades de los individuos, no existe ninguna evidencia de que la gran mayoría de trabajadores quiera tener un trabajo que implique retos.[8] Algunos individuos sí prefieren trabajar en algo complejo e interesante, pero otros prosperan en tareas sencillas y rutinarias.

La variable de la diferencia individual que parece explicar mejor quién prefiere un trabajo que implique retos y quién no, es la intensidad de las necesidades de orden superior que tiene la persona.[9] Los individuos con gran necesidad de desarrollo son más responsables ante trabajos difíciles. Pero, ¿qué porcentaje de empleados de base en realidad desea satisfacer esa clase de necesidad y responderá en forma positiva a los trabajos de interés? No existen datos al respecto, pero un estudio de la década de 1970 estimó que era alrededor del 15 por ciento.[10] Aún después de hacer ajustes para cambiar las actitudes ante el trabajo y el desarrollo en los puestos de cuello blanco, es improbable que en la actualidad dicha cifra supere el 40 por ciento.

A muchos empleados les entusiasma un trabajo que implique retos. Pero esto se generaliza demasiado a todos los trabajadores. Las organizaciones asignan cada vez más responsabilidades a los trabajadores, con frecuencia sin saber si las desean o cómo las manejarán.

Muchos empleados satisfacen sus necesidades de orden superior *fuera* de su empleo. Cada individuo dispone de 168 horas a la semana, y es raro que el trabajo consuma más del 30 por ciento de ellas, lo que brinda bastantes oportunidades para encontrar fuera del lugar de trabajo la satisfacción de las necesidades superiores, aun en individuos para las que éstas son muy intensas. ■

los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización. La rotación de puestos también tiene beneficios indirectos para la empresa, porque los empleados con más aptitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes.[11] Sin embargo, no carece de desventajas. Aumentan los costos de capacitación y se reduce la productividad porque se mueve a un trabajador a otro puesto, justo cuando su eficiencia en el anterior comenzaba a crear economías organizacionales. La rotación de puestos también crea disturbios, pues los miembros del grupo de trabajo tienen que adaptarse al nuevo empleado. Además, los supervisores tienen que dedicar más tiempo a responder preguntas y vigilar el trabajo de los empleados recién transferidos.

Diversificación del puesto Hace más de 35 años, adquirió popularidad la idea de expandir los puestos en forma horizontal, lo que recibió el nombre de **diversificación del puesto**. Al incrementarse el número y variedad de tareas que un individuo ejecutaba se produjo más diversidad en los puestos. En vez de sólo clasificar por departamento el correo que llegaba, por ejemplo, un puesto se diversificaba para incluir la distribución física de las piezas en las diferentes oficinas o llevar el correo de salida a la oficina postal. La diferencia entre la rotación de puestos y su diversificación es sutil, sin embargo en la rotación de puestos los trabajos no se rediseñan, sino que los empleados sólo se mueven de uno a otro sin que cambie la naturaleza de éstos. La diversificación de un puesto implica cambiarlo en la realidad.

La diversificación de los puestos tuvo efectos de poco entusiasmo.[12] Como lo remarcó un empleado que vivió el rediseño: "antes tenía un trabajo fatal, ahora, con la diversificación, tengo tres". Sin embargo, ha habido algunas aplicaciones exitosas

rotación de puestos *Cambio periódico que hace un empleado de una tarea a otra.*

diversificación del puesto *Incrementar el número y variedad de tareas que un individuo desarrolla en puestos con más diversidad.*

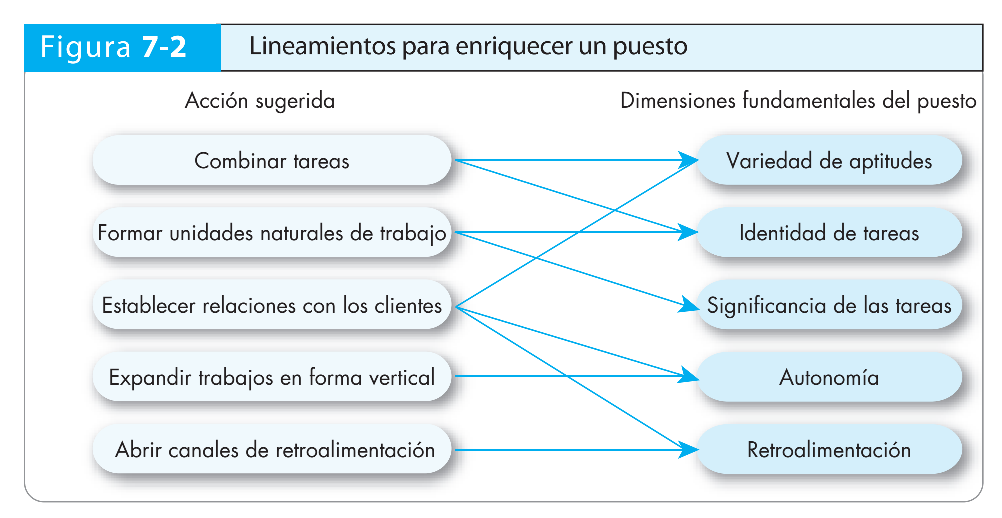
de la diversificación de puestos, como el de ama de llaves de ciertos hoteles pequeños, que dejó de limitarse a sólo limpiar los baños, tender las camas y aspirar la habitación, y comenzó a cambiar los focos fundidos, dar el servicio de planchado y reabastecer los minibares.

Enriquecimiento del puesto El **enriquecimiento del puesto** se refiere a la expansión vertical de los puestos. Aumenta el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo.[13]

¿Cómo enriquece la administración el trabajo de un empleado? La figura 7-2 ofrece lineamientos con base en el modelo de las características del trabajo. La *combinación de tareas* toma labores que ya existen fraccionadas y las reúne para que formen un módulo nuevo y más grande de trabajo. *Formar unidades de trabajo natural* significa que las tareas que realiza un empleado forman un todo identificable y significativo. El *establecimiento de relaciones con los clientes* incrementa las relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes (tanto internos como externos a la organización). La *expansión vertical de puestos* da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban reservados para la administración. *Abrir canales de retroalimentación* permite que los empleados conozcan qué tan bueno es su desempeño en el trabajo y si mejora, se deteriora o permanece en un nivel constante.

Un estudio reciente confirmó los beneficios de establecer relaciones directas entre los empleados y los beneficiarios de su trabajo. Los investigadores descubrieron que cuando los recaudadores de fondos de una universidad interactúan brevemente con los estudiantes que serían los beneficiarios de las becas que se obtuvieran con los fondos obtenidos, persistían 42 por ciento más tiempo y obtenían casi el doble de dinero que quienes no interactuaban con los beneficiarios potenciales.[14]

Para ilustrar el enriquecimiento de puestos, veamos lo que hizo Bank One en Chicago con su departamento de banca comercial internacional.[15] El producto principal de esta unidad consiste en cartas de crédito comerciales: en esencia un banco que garantiza el respaldo de transacciones enormes de importación y exportación. Antes del enriquecimiento de puestos, los 300 empleados del departamento procesaban documentos en forma parecida a una línea de ensamble, con errores en cada manipulación. Entretanto, los trabajadores no ocultaban su aburrimiento por hacer tareas pequeñas y especializadas. La administración enriqueció los puestos al convertir a cada empleado en un experto comercial capaz de manejar un cliente de principio a fin. Después de 200 horas de capacitación en finanzas y leyes,



Fuente: J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds)., *Improving Life at Work* (Glenview, IL; Scott Foresman, 1977), p. 138. Reimpreso con autorización de Richard Hackman y J. Lloyd Suttle.

los empleados se convirtieron en asesores del servicio completo, capaces de procesar documentos en un día, al tiempo que aconsejaban a sus clientes sobre materias tan misteriosas como los procedimientos bancarios en Turquía y los controles estadounidenses para la exportación de municiones. ¿Cuáles fueron los resultados? La productividad del departamento subió a más del triple, la satisfacción de los trabajadores aumentó y el volumen de transacciones se incrementó más de 10 por ciento en un año.

El conjunto de evidencias sobre el enriquecimiento del puesto por lo general muestra que reduce los costos del ausentismo y la rotación a la vez que aumenta la satisfacción de los empleados, pero no es concluyente en el tema crítico de la productividad.[16] Algunos estudios recientes sugieren que el enriquecimiento funciona mejor cuando compensa los sistemas inadecuados de retroalimentación y recompensa.[17]

Arreglos de trabajo alternativos

Más allá de rediseñar la naturaleza del trabajo en sí e involucrar a los empleados en las decisiones, otro enfoque para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales. A continuación se estudiarán tres de ellos: horario flexible, puestos compartidos y teletrabajo. Con el aumento de avances tecnológicos, estos acuerdos laborales alternativos se han hecho más populares.

3 *Identificar tres alternativas de acuerdos de trabajo y mostrar cómo motivan a los empleados.*

Horario flexible Susan Ross, es la clásica “persona matutina”. Se levanta a las 5 A.M. lista y llena de energía. Sin embargo, afirma: “por lo general estoy lista para ir a la cama después del noticiero de las 7 P.M.”.

El horario de trabajo de Susan en The Hartford Financial Group, para la atención de quejas, es flexible. Le permite cierto grado de libertad tanto en la hora de entrada como de salida. Su oficina abre a las 6 A.M. y cierra a las 7 P.M. Depende de ella la

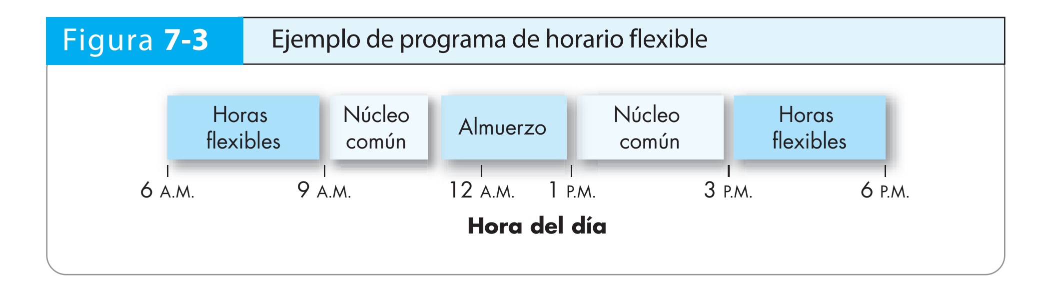


Los científicos y otros empleados en *Eli Lilly and Company*, empresa farmacéutica, tienen opciones de horario flexible, con la aprobación de la dirección. Con el horario flexible, los empleados de tiempo completo llegan a su trabajo entre las 6 y las 9 a.m., y salen entre las 3 y las 6 p.m. Lilly también proporciona a los trabajadores una opción de semana flexible que incluye cuatro días de 10 horas o cuatro de 9 horas más otro medio día.

Fuente: Tom Strattman/The New York Times

enriquecimiento del puesto *Expansión vertical de los puestos, con el aumento del grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo.*

Figura 7-3 Ejemplo de programa de horario flexible



forma en que programe su trabajo en ese periodo de 8 a 13 horas al día. Como Susan es una persona que funciona mejor de mañana y también tiene un niño de siete años de edad que sale de la escuela a las 3 P.M. cada día, opta por trabajar de 6 A.M. a 3 P.M. "Mi horario de trabajo es perfecto. Estoy en la oficina cuando mi mente está más alerta y me voy a casa a cuidar a mi hijo poco después de que sale de la escuela".

El horario de trabajo de Susan Ross en The Hartford es un ejemplo de **horario flexible**. Permite a los empleados tener cierta discrecionalidad en su hora de llegada y de salida del trabajo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variarlas dentro de ciertos límites. Como se aprecia en la figura 7-3, en cada día hay un núcleo común, por lo general de seis horas, con una banda flexible alrededor suyo. Por ejemplo, con la excepción de una hora para el almuerzo, el núcleo va de 9 A.M. a 3 P.M. y la oficina abre en realidad a las 6 A.M. y cierra a las 6 P.M. Se requiere que todos los empleados estén en sus puestos durante el periodo en común, pero se permite que acumulen las otras dos horas antes o después del horario fundamental. Ciertos programas de horario flexible permiten que las horas sean acumulativas y se conviertan en un día libre al mes.

El horario flexible se ha convertido en una opción de programa popular en extremo. La proporción de los empleados de tiempo completo en Estados Unidos que tienen horario flexible se ha más que duplicado entre el final de la década de 1980 y 2005. En la actualidad, aproximadamente el 43 por ciento de la fuerza laboral estadounidense de tiempo completo goza de flexibilidad en sus horas de entrada y salida.[18] Y no se trata sólo de un fenómeno en dicho país, en Alemania, por ejemplo, 29 por ciento de las empresas dan a sus trabajadores un horario flexible.[19]

Se argumentan beneficios numerosos del horario flexible, entre los que se menciona la reducción del ausentismo, más productividad, gastos menores de tiempo extra, disminución de la hostilidad hacia la dirección, menos congestionamientos de tránsito en los alrededores de los sitios de trabajo, eliminación de la impuntualidad y mayor autonomía y responsabilidad de los empleados que se reflejan en el incremento de la satisfacción con el puesto.[20] Pero más allá de los argumentos, ¿cuáles han sido los resultados del horario flexible?

La mayor parte de las evidencias son favorables. El horario flexible tiende a reducir el ausentismo y con frecuencia mejora la productividad del trabajador,[21] lo que es probable se deba a varias razones. Los trabajadores tienen la capacidad para ajustar sus horas de labor con sus demandas personales, lo que reduce la impuntualidad y ausencias, y ajustan sus actividades en el puesto con las horas en que son más productivos en lo individual.

La desventaja principal del horario flexible es que no es aplicable a todo tipo de trabajo. Funciona bien con las actividades de oficina en las que hay poca interacción del empleado con personas fuera de su departamento. No es una opción viable para recepcionistas, personal de ventas en tiendas departamentales o puestos similares en los que el servicio adecuado demanda que los empleados se encuentren en su estación de trabajo en horas predeterminadas.

Puestos compartidos Una innovación reciente en la programación del trabajo son los **puestos compartidos**, que consisten en que dos o más individuos desempeñen el mismo puesto de 40 horas a la semana. Por ejemplo, una persona lo ocupa de 8 A.M. al mediodía, mientras que otra lo desempeña de 1 P.M. a 5 P.M.; o bien, lo realizan durante un día completo pero alternado. Como un caso real se encuentra

el de Sue Manix y Charlotte Schutzman, quienes comparten el título de vicepresidente de comunicación con los empleados en la oficina de Verizon en Filadelfia.[22] Schutzman lo desempeña los lunes y martes, y Manix los jueves y viernes, y se alternan los miércoles. Las dos mujeres lo han compartido durante 10 años, con ascensos, muchos bonos y un equipo de 20 colaboradores. Como ambas tienen niños en su hogar, este arreglo les da la flexibilidad de equilibrar mejor el trabajo con sus responsabilidades familiares.

En la actualidad, aproximadamente 31 por ciento de las grandes organizaciones ofrecen a sus empleados la posibilidad de compartir el puesto.[23] Sin embargo, a pesar de esa disponibilidad, los trabajadores no parecen adoptarlo mucho, lo que tal vez se deba a la dificultad de encontrar compañeros compatibles para desempeñarlo y las percepciones negativas que se tiene por razones históricas de los individuos que no se comprometen por completo con su puesto y empleador.

Los puestos compartidos permiten que la organización aproveche el talento de más de un individuo en un trabajo dado. Un gerente de banco que supervisa a dos empleados que comparten su puesto lo describe como una oportunidad de tener dos cabezas pero "pagar por una".[24] También brinda la facilidad de disponer de trabajadores capacitados –como mujeres con niños pequeños y retirados– con los que no se contaría sobre la base de tiempo completo.[25] Muchas empresas japonesas consideran cada vez más la posibilidad de compartir puestos, pero por una razón muy distinta:[26]como los ejecutivos de Japón son renuentes en extremo a despedir personal, consideran los puestos compartidos como un medio humanitario potencial para evitar los recortes por exceso de trabajadores.

Desde el punto de vista de los empleados, compartir el puesto aumenta la flexibilidad. Por eso incrementa la motivación y satisfacción para quienes no es práctico tener un horario de 40 horas por semana. Pero la principal desventaja desde la perspectiva de la administración es encontrar parejas compatibles de trabajadores que se coordinen con éxito para resolver los detalles intrincados de un puesto.[27]

Teletrabajo Está cerca del ideal de mucha gente. Sin cambios, horas flexibles, libertad para vestirse como desee y pocas o ninguna interrupciones de los compañeros. Se denomina **teletrabajo** y se refiere a los empleados que hacen su trabajo en casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina[28] (cada vez más se utiliza un término relacionado –*la oficina virtual*– para describir a los empleados que trabajan fuera de la oficina, en su casa, sobre una base de permanencia relativa).

Estimaciones recientes indican que entre 9 y 24 millones de personas teletrabajan en Estados Unidos, lo que depende de la exactitud con que se defina el término.[29] Esto se traduce en alrededor de 10 por ciento más de la fuerza laboral. Entre las organizaciones más conocidas que estimulan el teletrabajo se encuentran AT&T, IBM, Merrill Lynch, American Express, Hewlett-Packard y algunas instituciones del gobierno de Estados Unidos.[30] El concepto también se extiende por el mundo, pues en Finlandia, Suecia, Inglaterra y Alemania, las personas que teletrabajan representan el 17, 15, 8 y 6 por ciento de la fuerza laboral, respectivamente.[31]

¿Cuáles son los tipos de empleo más apropiados para teletrabajar? Se han identificado tres categorías de ellos: tareas rutinarias de manejo de información, actividades móviles y labores profesionales y relacionadas con el conocimiento.[32] Los escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayor parte de su tiempo frente a una computadora o al teléfono, son los candidatos naturales para el trabajo. Por ejemplo, los comercializadores por teléfono, representantes de servicio al cliente, agentes de reservaciones y especialistas de apoyo al producto pasan mucho

puestos compartidos *Acuerdo que permite que dos o más individuos compartan un puesto tradicional de 40 horas a la semana.*

teletrabajo *Se refiere a los empleados que hacen el trabajo en su casa al menos dos días de la semana, mediante una computadora conectada con su oficina.*

horario flexible *Horas de trabajo flexibles dentro de ciertos límites.*



El teletrabajo es apropiado para las tareas que se basan en el conocimiento, como las que efectúan los empleados de KPMG, red global de empresas de profesionales que proveen auditoría fiscal y servicios de asesoría. Kelvin Brown es un alto directivo de investigación y desarrollo en KPMG para la sección de condonación de impuestos, y trabaja en su computadora portátil en su granja ganadera cerca de Harden, Australia, a 4 horas en automóvil de las oficinas de la empresa en Sydney. Para Brown, el trabajo en casa incrementa su productividad y le da más tiempo para estar con su familia.

tiempo en el teléfono. Si teletrabajaran, podrían acceder a la información por medio de una computadora en casa con tanta facilidad como si estuvieran en su oficina dentro de la empresa.

Existen numerosas historias de éxito gracias al teletrabajo.[33] Por ejemplo, 3,500 empleados de Merril Lynch teletrabajan, y después de que el programa operó durante un año la administración reportó un incremento de 15 a 20 por ciento en la productividad de ellos, 3.5 días al año menos por incapacidad debido a enfermedad y una disminución de 6 por ciento en la rotación. Putnam Investments, con sede en Boston, descubrió en el teletrabajo una herramienta de reclutamiento atractiva. La compañía tenía dificultades para atraer prospectos nuevos, pero una vez que introdujo el teletrabajo, el número de solicitantes se multiplicó por 20. Además, la administración de Putnam calcula que el 12 por ciento de sus empleados que teletrabajan tiene una productividad sustancialmente mayor que el personal de oficinas y una tasa de renuncia de un décimo.

Las ganancias potenciales para la administración gracias al teletrabajo incluyen un grupo de empleados más amplio del cual seleccionar, productividad más elevada, rotación menor, moral más alta y costos más reducidos por espacio de oficinas. La desventaja principal para la administración es que tiene menos supervisión directa de los empleados. Además, para el sitio de trabajo centrado en equipos, el teletrabajo hace más difícil que la gerencia coordine a éstos.[34] Desde el punto de vista de los trabajadores, el teletrabajo ofrece un aumento considerable de flexibilidad, pero eso tiene un costo. Para los empleados que tienen necesidades sociales grandes, aumentan los sentimientos de aislamiento y se reduce la satisfacción con el trabajo. Y todos los teletrabajadores sufren del efecto "fuera de la vista, fuera de la mente", que consiste en que quienes no están en sus escritorios, no van a las reuniones de trabajo y no tienen las interacciones cotidianas informales en el lugar de trabajo, están en desventaja cuando se trata de aumentos de salario y ascensos. Es fácil que los jefes pasen por alto o subvaloren la contribución de los empleados a quienes ven con menos regularidad.

Aptitud y oportunidad

Robin y Chris se graduaron de la universidad hace dos años, con títulos en educación básica. Cada uno encontró trabajo como maestro de primer grado, pero en distritos electorales diferentes. Robin se enfrentó de inmediato a numerosos obstáculos en su empleo: un grupo grande (42 estudiantes), un salón pequeño y lúgubre, y

equipo inadecuado. La situación de Chris no podía ser más diferente: sólo tenía 15 alumnos, más un ayudante por 15 horas a la semana, salón moderno y bien iluminado, armario bien abastecido de material didáctico, una computadora iMac por cada estudiante y un director que le daba mucho apoyo. No es sorprendente que al final del primer año escolar, Chris hubiera sido un profesor considerablemente más eficaz que Robin.

El episodio anterior ilustra un hecho obvio pero que se suele ignorar. Al éxito en un trabajo lo facilita u obstaculiza la existencia o falta de recursos de apoyo.

Una forma de pensar común pero simplista sobre el desempeño de un empleado, es como función (f) de la interacción de sus aptitudes (A) y motivación (M); es decir, desempeño = $f(A \times M)$. Si cualquiera de ambas es inadecuada, el desempeño resultará afectado en forma negativa. Esto ayuda a explicar, por ejemplo, al atleta o estudiante que trabaja duro con aptitudes modestas y que de manera consistente supera a un rival más preparado pero perezoso. Así, como se dijo en el capítulo 2, la inteligencia y aptitudes de un individuo (que se agrupan con la etiqueta de *aptitud*) deben considerarse por separado de la motivación si hemos de ser capaces de explicar y predecir con exactitud el desempeño de un individuo. Pero está perdida una pieza del rompecabezas. Se necesita agregar a la ecuación el término de la **oportunidad para el desempeño** (O): desempeño = $f(A \times M \times O)$.[35] Aún cuando un individuo esté dispuesto y pueda, tal vez haya obstáculos que limiten su desempeño.

Cuando se trata de evaluar por qué un empleado no se desempeña al nivel que usted cree que es capaz, mire el ambiente de trabajo para determinar si le brinda apoyo. ¿El trabajador tiene las herramientas, los equipos, materiales y suministros adecuados? ¿Cuenta con condiciones de trabajo favorables, compañeros dispuestos a ayudar, reglas y procedimientos de trabajo apropiados, información suficiente para tomar decisiones relacionadas con su labor, el tiempo adecuado para hacer un buen trabajo, etc.? Si no es así, el desempeño resultará perjudicado.

Involucramiento de los empleados

4 *Dar ejemplos de medidas para involucrar a los empleados y mostrar el modo en que motivan a los trabajadores.*

Específicamente, ¿qué significa **involucramiento del empleado**? Se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.[36]

Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados

A continuación se analizarán con detalle las tres formas principales de involucramiento de los empleados: administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

Administración participativa Las características comunes a todos los programas de **administración participativa** son el uso de la facultad de la toma conjunta de

oportunidad para el desempeño *Los niveles elevados de desempeño son parcialmente función de la falta de obstáculos que restringen al empleado.*

involucramiento de los empleados *Proceso participativo que fomenta las aportaciones de los empleados y se pretende que incremente el compromiso de éstos con el éxito de la organización.*

administración participativa *Proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato.*

decisiones. Es decir, en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones, la administración participativa se promueve como la panacea contra la moral baja y la escasa productividad. Pero para que funcione, los asuntos en que intervienen los empleados deben ser relevantes para sus intereses de modo que se motiven, los trabajadores deben tener la competencia y conocimientos para hacer contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben confiar y gozar de confianza entre sí.[37]

Se han realizado docenas de estudios sobre la relación participación–desempeño. Sin embargo, los descubrimientos van en ambos sentidos.[38] Al revisar con cuidado las investigaciones, pareciera que lo común es que la participación tenga poca influencia sobre variables como la productividad, motivación y satisfacción del empleado. Por supuesto, eso no significa que el uso de la administración participativa no sea benéfico en las condiciones correctas. No obstante, se desprende que el uso de la participación no es un medio seguro para mejorar el desempeño del trabajador.

Participación representativa Casi en todos los países de Europa occidental existe algún tipo de legislación que exige a las empresas practicar la **participación representativa**. Es decir, en lugar de que participen en forma directa en las decisiones, los trabajadores están representados por un grupo pequeño de ellos, que son quienes participan en realidad. La participación representativa ha sido llamada "la forma legal más extendida en el mundo para el involucramiento del empleado".[39] La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización al colocar al trabajador en una situación de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas.

Las dos formas más comunes que adopta la participación representativa son los consejos laborales y los representantes ante el consejo.[40] Los consejos laborales son grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Los representantes ante el consejo son trabajadores que tienen un lugar en el consejo de directores de la empresa y representan los intereses de los empleados de ésta.

La influencia general que tiene la participación representativa sobre los trabajadores parece ser mínima.[41] Por ejemplo, las evidencias sugieren que los consejos laborales son dominados por la administración y tienen poco efecto en los empleados o la organización, y aunque esta forma de involucramiento incrementa la motivación y satisfacción de los individuos que son representantes, hay pocas evidencias de que éstos se transmitan a los empleados operativos a quienes representan. Sobre todo, "el mayor valor de la participación representativa es simbólico; si alguien está interesado en cambiar las actitudes de los empleados o mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa sería una elección inapropiada".[42]



Las tiendas Wegmans involucran a sus empleados en la toma de decisiones que afectan a su trabajo y agradan a los clientes. Por ejemplo, la repostera María Benjamín persuadió a la compañía de que vendiera sus galletas de chocolate en forma de albóndiga hechas con una receta de sus ancestros italianos. Wegmans anima y faculta a sus empleados para tomar decisiones al momento, sin consultar a sus supervisores inmediatos. Eso incluye que un empleado decida cocinar los pavos de la clientela para el Día de Acción de Gracias porque los compraron demasiado grandes y no caben en sus hornos.

Círculos de calidad Los **círculos de calidad** se hicieron populares en Norteamérica y Europa durante la década de 1980.[43] Empresas como Hewlett-Packard, General Electric, Xerox, Procter & Gamble, IBM, Motorola y American Airlines, comenzaron a utilizarlos. Los círculos de calidad se definen como grupos de 8 a 10 trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad y sostienen reuniones en forma regular, lo común es que lo hagan una vez a la semana, con tiempo de la empresa y sobre las premisas de ésta, a fin de analizar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctivas.

Una revisión de las evidencias de los círculos de calidad indica que tienden a generar poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados, y aunque muchos estudios reportan resultados positivos en cuanto a la productividad, no está garantizado de ninguna manera que así ocurra.[44] El fracaso de muchos programas de círculos de calidad para producir beneficios mensurables ha llevado a descontinuar un gran número de ellos. Una de las razones de que éstos fracasen es que los

gerentes recurren al involucramiento de los empleados sólo de manera limitada. "Como máximo, los programas operan una hora a la semana y las 39 horas restantes no experimentan ningún cambio. ¿Por qué habrían de tener un efecto significativo los cambios efectuados en el 2.5 por ciento del trabajo de una persona?".[45] Básicamente, los círculos de calidad fueron una forma fácil que tenía la dirección para subir al tren a los empleados sin incluirlos en realidad.

Vincular los programas de involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación

El involucramiento de los empleados se basa en cierto número de teorías de la motivación estudiadas en el capítulo anterior. La teoría Y es consistente con la administración participativa, en tanto que la teoría X va más con el estilo tradicional y autocrático de administrar personal. En términos de la teoría de los dos factores, los programas de involucramiento tal vez proporcionen a los empleados motivación intrínseca si aumentan las oportunidades para su desarrollo, responsabilidad e involucramiento en el trabajo en sí. De manera similar, la oportunidad de tomar e implementar decisiones, para después verlas en funcionamiento, ayudan a satisfacer las necesidades del empleado en cuanto a responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mejora de la autoestima. Así, el involucramiento del empleado es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos para estimular la necesidad de logro. Es claro que los programas extensos de involucramiento del empleado tienen el potencial de aumentar la motivación intrínseca del empleado en sus tareas laborales.

Las recompensas de los empleados

Como se vio en el capítulo 3, el pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. Un estudio de 2006 reveló que si bien sólo 45 por ciento de los empleadores pensaban que el pago era un factor clave por el que se perdía el talento, el 71 por ciento de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal.[46]

5 *Demostrar cómo pueden los diferentes tipos de programas de pago variable aumentar la motivación de los empleados.*

Dado que la paga es tan importante, necesitamos entender qué y cómo pagar a los empleados. Para hacer eso, la administración debe tomar algunas decisiones estratégicas. ¿Los salarios que pague la empresa superarán, igualarán o quedarán por debajo del mercado? ¿Cómo recibirán reconocimiento las contribuciones individuales? En esta sección se estudian las cuatro principales decisiones estratégicas relacionadas con la compensación que es necesario tomar en cuenta: (1) ¿qué es lo que se paga a los empleados? (lo que se decide con el establecimiento de una estructura de pagos); (2) ¿cómo pagar a los empleados individuales? (esto se decide por medio de planes de pago variables y basados en

participación representativa *Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales a través de un grupo pequeño de empleados representativos.*

círculo de calidad *Grupo de trabajo constituido por empleados que se reúnen en forma regular para analizar sus problemas con la calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.*

las aptitudes); (3) ¿qué prestaciones ofrecer?, en especial si se ofrece a los empleados que elijan (prestaciones flexibles); y (4) ¿cómo elaborar programas de reconocimiento del empleado?

Qué pagar: Establecer una estructura de pagos

Hay muchas maneras de pagar a los empleados. El proceso de establecer de inicio niveles de pago es complejo y significa equilibrar la *igualdad interna* –el valor del trabajo para la organización (por lo general se establece por medio de un proceso técnico denominado evaluación de puestos)– y la *igualdad externa* –competitividad externa del pago en una empresa en relación con el pago en otra de la misma industria (por lo general se establece a través de encuestas de salarios). Es obvio que el mejor sistema paga el trabajo que tiene algún valor (igualdad interna) y que también hace un pago competitivo en relación con el mercado de trabajo.

Pero ciertas organizaciones prefieren ser líderes en los sueldos y pagan por arriba del mercado, en tanto que otras están por debajo porque no son capaces de enfrentar los salarios del mercado o están dispuestas a enfrentar los costos de pagar menos que éste (sobre todo con una rotación elevada porque la gente busca los empleos mejor pagados). Por ejemplo, Wal-Mart paga menos que sus competidores y con frecuencia traslada empleos al extranjero. Los trabajadores chinos en Shenzhen ganan $120 al mes (es decir $1,440 dólares al año) por fabricar estéreos para Wal-Mart. El 80 por ciento de las 6,000 fábricas que son proveedoras de esa cadena de supermercados se localiza en China. De hecho, la octava parte de todas las exportaciones chinas a Estados Unidos van a Wal-Mart.[47]

Si se paga más se obtendrán empleados mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo con la organización. Pero es frecuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo que significa que pagar demasiado hace que los productos o servicios de ésta sean demasiado costosos. Es una decisión estratégica que debe hacer la empresa, con intercambios claros.

Cómo pagar: Compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable

"¿Por qué habría de hacer un esfuerzo adicional en este trabajo?", se preguntaba Anne García, maestra de cuarto año en una escuela primaria en Denver, Colorado. "Puedo ser excelente o sólo dar el mínimo. No hay ninguna diferencia. Me pagan lo mismo. ¿Por qué hacer cualquier cosa por arriba del mínimo?".

Durante décadas se han escuchado comentarios similares al de Anne en boca de maestros debido a que los incrementos de salario han estado vinculados con la antigüedad. Sin embargo, recientemente, cierto número de escuelas han comenzado a rediseñar sus sistemas de pago para motivar a las personas como Anne a fin de que luchen por la excelencia en sus trabajos. Por ejemplo, Arizona, Florida, Iowa y Kentucky han introducido programas estatales que ligan el pago del maestro al desempeño de los estudiantes en el aula.[48] En California, ciertos profesores ahora son elegibles para obtener bonos por desempeño hasta por $25,000 al año.[49]

Cierto número de organizaciones –tanto empresas de negocios como distritos escolares y otras instituciones gubernamentales– están abandonando el pago basado solamente en las credenciales o la antigüedad en el servicio, para acercarse al uso de programas de pago variable. Los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades, reparto de beneficios, y la entrega de acciones a los empleados, son formas de **programas de pago variable**. En vez de pagar a alguien por el tiempo en el trabajo o la antigüedad, un programa de pago variable basa una parte del sueldo del trabajador en cierta medida individual u organizacional del desempeño. Por tanto, sus ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo según la medida del desempeño.[50] Los planes de pago variable se han utilizado durante mucho tiempo para compensar a los vendedores y ejecutivos. Hace poco comenzaron a aplicarse a todos los empleados. Algunos ejemplos de compañías que los utilizan para pagar a sus empleados de base son IBM, Wal-Mart, Pizza Hut,



John Roper-Batker, profesor de ciencias en la Seward Montessori School en Minneapolis, apoya la iniciativa de pago variable que están adoptando muchos distritos escolares en Minnesota. El nuevo plan de pagos motiva a los maestros a basar su pago en su desempeño y no en su antigüedad o grados académicos. Esta tendencia para compensar a los mentores por su rendimiento individual en el aula sigue a la adopción de los planes de pago variable en muchos negocios y agencias del gobierno.

Fuente: Ben Garvin/The New York Times

Cigna Corp., y John Deere.[51] Actualmente, más de 70 por ciento de las empresas de Estados Unidos tienen alguna forma de plan de pago variable, cuando en 1970 sólo constituían el 5 por ciento.[52] Desafortunadamente, los datos de encuestas recientes indican que la mayoría de empleados no ven una relación significativa entre la paga y el desempeño. Sólo el 29 por ciento dijo que cuando hacen un buen trabajo, su desempeño se ve recompensado.[53]

Es precisamente la fluctuación en el pago variable lo que ha hecho que estos programas sean atractivos para la dirección, ya que convierten parte de los costos fijos de la mano de obra de la empresa en un costo variable, lo que reduce los gastos si el rendimiento disminuye. Por ello, cuando la economía estadounidense entró en la recesión de 2001, las compañías con pago variable pudieron reducir sus costos de mano de obra con mucha más rapidez en comparación con aquellas que tenían sistemas de compensación que no se basaban en el desempeño.[54] Además, cuando el pago se liga con el desempeño, los ingresos del empleado son un reconocimiento a su contribución y no una forma de adquirir derechos. Con el tiempo, quienes rinden poco ven que su salario se estanca, en tanto quienes rinden mucho disfrutan de aumentos en su paga proporcionales con sus aportaciones.

A continuación se estudiarán con más detalle los diferentes tipos de programas de pago variable.

Pago a destajo Los salarios de pago a destajo han gozado de popularidad por más de un siglo como medio de compensación de los trabajadores de producción. En los **planes de pago a destajo** se paga a los trabajadores una cantidad fija por cada unidad terminada. Cuando un trabajador no tiene salario base y sólo se le paga lo que produce, se trata de un plan a destajo puro. Es frecuente que las personas que trabajan en estadios vendiendo cacahuates y refrescos reciban su pago de esta manera. Si sólo venden 40 bolsas, únicamente les corresponden $40. Entre más duro trabajen y más cacahuates vendan, más ganarán. La limitación de estos planes

Programa de pago variable *Un plan de pago que establece una parte del salario del empleado mediante alguna medida de desempeño individual y/u organizacional.*

Plan de pago a destajo *Un plan de pago en el cual los trabajadores reciben una cantidad fija por cada unidad de producción terminada.*

es que no son factibles en muchos trabajos. Por ejemplo, el entrenador de fútbol de la Universidad de Alabama, Nick Saban, gana $4 millones anuales. Le pagan ese salario sin importar cuántos juegos gane. ¿Sería mejor que pagaran a Saban, por ejemplo, $400,000 por cada triunfo? Es improbable que él aceptara ese trato y también tendría consecuencias imprevistas (como hacer fraude). Entonces, si bien los incentivos son motivadores importantes para ciertos trabajos, no es realista pensar que puedan constituir el único elemento del pago de ciertos empleados.

Pago con base en el mérito Los planes de pago con base en el mérito también remuneran el desempeño del individuo. Sin embargo, a diferencia de los planes de pago a destajo, que se basan en la producción objetiva, los **planes con base en el mérito** se apoyan en la calificación de la evaluación del desempeño. La ventaja principal de los planes de pago por mérito es que permiten que los empleadores diferencien el pago basado en el desempeño, de modo que a las personas consideradas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes. Los planes son motivadores porque, si están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben. Las evidencias apoyan la importancia de este vínculo.[55]

Las organizaciones más grandes tienen planes de pago por mérito, en especial para los empleados asalariados. Por ejemplo, el de IBM hace incrementos en el salario base de los empleados de acuerdo con su evaluación anual de desempeño. Desde 1990, cuando la economía comenzó a marchar mal, un número creciente de compañías japonesas abandonó el pago basado en la antigüedad para pasar a otro con base en el mérito. Koichi Yanashita, de Takeda Chemical Industries, comentó que: "el sistema de salarios basado en el mérito es un modo sustancial de alcanzar las metas fijadas por la alta dirección de la empresa, no sólo una forma de cambiar los sueldos".[56]

En un esfuerzo para motivar y conservar a los empleados que dan los mejores resultados, cada vez son más las compañías que incrementan el diferencial entre ellos y los menos eficientes. La empresa de consultoría Hewitt Associates reveló que en 2006 los empleadores dieron a sus mejores trabajadores un aumento de aproximadamente 10 por ciento, en contraste con el 3.6 por ciento para los que tenían un rendimiento medio y 1.3 por ciento para quienes estaban por debajo del promedio. También descubrieron que estas diferencias se habían incrementado con el tiempo. Martyn Fisher, de Imperial Chemical en el Reino Unido, afirma que su compañía ha ampliado la brecha del pago por mérito entre los mejores empleados y quienes están en el promedio porque: "si bien lamentaríamos que los del promedio se fueran, nos pesaría más si renunciara alguien por arriba del promedio".[57]

A pesar del atractivo intuitivo del pago por desempeño, los planes que se basan en el mérito tienen limitaciones serias. Una de ellas es que es común que se basen en una evaluación anual del desempeño. Así, la remuneración por mérito es tan válida o inválida como las calificaciones en las que se basa. Otra limitación es que en ocasiones el aumento salarial en su conjunto fluctúa según las condiciones económicas u otros factores que tienen poco que ver con el desempeño del empleado individual. Cierto año, un colega de una universidad líder que se desempeñó muy bien en la docencia e investigación recibió un aumento de $300 al año. ¿Por qué? Porque el aumento general de salarios fue muy pequeño. Eso difícilmente puede llamarse pago por desempeño.

Por último, es común que los sindicatos se opongan a los planes basados en el mérito. La gran mayoría de profesores de primaria y secundaria son remunerados de acuerdo con su antigüedad y no según su desempeño. Debido a que los sindicatos más grandes de profesores por lo general se resisten, son relativamente pocos los maestros a quienes se paga según su mérito. En vez de ello predomina el pago con base en la antigüedad, con lo que todos los empleados obtienen los mismos aumentos salariales.

Bonos Los bonos anuales son un componente importante de la compensación total. Entre los 100 CEOs de la revista Fortune, los bonos (con una media de $1.01 millones de dólares) por lo general superan el salario base (de $863,000 en prome-

dio). Los planes de bonos se amplían cada vez más en las organizaciones a fin de que incluyan a empleados de los niveles inferiores. Es rutinario que muchas empresas recompensen a los empleados de producción con bonos de miles de dólares cuando mejoran las utilidades de la organización. Por ejemplo, la compañía del acero Nicor, garantiza a sus empleados sólo $10 por hora, pero sus bonos son sustanciales; el año pasado el trabajador promedio de Nucor obtuvo aproximadamente $91,000. Una ventaja que tienen los bonos respecto del pago por mérito, es que los **bonos** recompensan a los trabajadores por su rendimiento reciente y no por el histórico. Los efectos del incentivo del desempeño reciente deben de ser mayores, porque en lugar de pagar a las personas por un rendimiento que ocurrió hace varios años (y que se incorporó en el salario base), los bonos recompensan sólo el más reciente. La desventaja de los bonos es que los empleados los perciben como un pago: después de todo, cualquier trabajador preferiría un aumento de $5,000 incorporado a su salario base en lugar de un pago único de $5,000. La empresa KeySpan Corp., con 9,700 empleados y sede en Nueva York, trató de administrar esta elección cuando combinó bonos anuales con un aumento pequeño de pago según el mérito. Elaine Weinstein, vicepresidenta senior de RH de KeySpan, da el crédito a dicho plan por cambiar la cultura de "la definitividad a la meritocracia".[58]

Pago con base en las aptitudes Esta es una alternativa al pago que se basa en el puesto. En lugar de que sea el nombre del puesto que desempeña un individuo lo que defina su categoría salarial, el pago basado en las aptitudes (también llamado *pago con base en las competencias* o *con base en el conocimiento*) establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar.[59] Por ejemplo, los trabajadores de American Steel & Wire aumentan sus salarios anuales hasta en $12,480 si adquieren 10 habilidades nuevas. Frito-Lay Corporation liga la compensación de los gerentes de operaciones de línea, con el desarrollo de sus aptitudes para el liderazgo, desarrollo de la fuerza de trabajo y excelencia en sus funciones. Para los empleadores, el atractivo de los planes de pago basados en las aptitudes es que incrementan la flexibilidad de la fuerza de trabajo: si los empleados son intercambiables es más fácil hacer las asignaciones. El pago con base en la aptitud también facilita la comunicación a través de la organización debido a que las personas entienden más los trabajos de sus compañeros.

¿Cuáles son las desventajas del pago según las aptitudes? Las personas llegan a "llenarse": es decir, aprenden todas las aptitudes que el programa les requiere. Esto puede frustrar a los trabajadores después de que han sido introducidos a un ambiente de aprendizaje, crecimiento y aumentos continuos de salario. También surge el problema de pagar a las personas para que adquieran aptitudes que tal vez no se necesiten de inmediato. Esto fue lo que ocurrió en IDS Financial Services.[60] La compañía se vio pagando más dinero a su personal a pesar de que había poca necesidad inmediata de sus nuevas aptitudes. A la larga, IDS eliminó su plan de pagos con base en las aptitudes y lo sustituyó por otro que balanceaba por igual la contribución individual con los aumentos de la productividad de los equipos de trabajo. Por último, los planes de pago según las aptitudes no abordan el nivel de rendimiento. Sólo tienen que ver con el hecho de que alguien sea capaz de ejecutar cierta aptitud.

Planes de reparto de utilidades Son programas que incluyen a toda la organización para distribuir la compensación con base en cierta fórmula establecida diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Pueden ser pagos directos en

plan de pago con base en el mérito *Se basa en la evaluación del desempeño.*

bonos *Programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico.*

pago con base en las aptitudes *Establece niveles de pago con base en las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar.*

plan de reparto de utilidades *Programa que incluye a toda la organización a través de que se distribuyen las compensaciones con base en alguna fórmula establecida y diseñada alrededor de la rentabilidad de la compañía.*



Jeff Smisek, presidente de Continental Airlines, celebra con los empleados el reparto de una utilidad de $111 millones de dólares entre 44,000 trabajadores que ayudaron a que la aerolínea volviera a ser rentable. Además, aquellos recibieron opciones sobre acciones valuadas en $250 millones, aproximadamente.

efectivo o, en particular en el caso de los altos directivos, entregas de opciones sobre acciones. Cuando se lee que ejecutivos como Reuben Mark, CEO de Colgate-Palmolive, gana $148 millones al año, hay que tener presente que casi todo proviene de hacer efectivas sus opciones sobre acciones entregadas previamente con base en el desempeño de las utilidades de la empresa. No obstante, no todos los planes de reparto de utilidades necesitan ser de tan gran escala. Jacob Luke, de 13 años de edad, comenzó su negocio propio de podar el césped después de obtener una podadora de su tío. Jacob emplea a su hermano, Isaiah, y a un amigo, Marcel Monroe, y paga a cada uno el 25 por ciento de la utilidad que obtenga por metro.

Reparto de las mejoras Un programa de pagos variable al que se ha dado mucha atención en tiempos recientes es el **reparto de las mejoras**.[61] Se trata de un plan de incentivos grupal basado en una fórmula. Las mejoras en la productividad del grupo –de un periodo a otro– determinan la cantidad total de dinero que habrá de entregarse. La popularidad del reparto de las mejoras parece estar muy limitada a grandes compañías manufactureras tales como Champion Spark Plug y Mead Paper. Por ejemplo, aproximadamente el 45 por ciento de las 1000 empresas de la revista *Fortune* han implantado planes de reparto de las mejoras.[62] El reparto de mejoras es diferente del reparto de utilidades en tanto se centra en los aumentos de productividad y no de las utilidades. Los empleados en un plan de reparto de mejoras reciben incentivos aun cuando la organización no sea rentable.

Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) Los planes de propiedad de acciones para los empleados los establece la compañía como prestación para que los trabajadores adquieran acciones, con frecuencia a precios por debajo del mercado, como parte de sus prestaciones. En la actualidad, los empleados de compañías tan variadas como Publix Supermarkets y W. L. Gore & Associates, poseen más del 50 por ciento de ellas.[63] Sin embargo, alrededor de 10,000 PPAE en Estados Unidos tienen lugar en compañías pequeñas de propiedad privada.[64]

Las investigaciones sobre los PPAE indican que aumentan la satisfacción de los empleados,[65] pero está menos claro el efecto que tienen sobre el desempeño. Los PPAE tienen el potencial de incrementar la satisfacción y motivación de los empleados con su trabajo, pero para que dicho potencial se realice, los trabajadores necesitan experimentar la propiedad de manera psicológica.[66] Es decir, aparte de sólo poseer una parte financiera de la empresa, el personal necesita mantenerse infor-



Motivar con las evaluaciones del desempeño

Los años pasados han sido testigos de cambios muy profundos en la manera en que los empleadores evalúan el desempeño de los trabajadores. La tradición era que casi todos los empleados participaran en una evaluación anual de su desempeño, en la que éste se revisaba frente al jefe inmediato, se escribía una carta o formato y se concedía al empleado un aumento anual.

Aunque muchas compañías aún lo hacen de ese modo, cada vez más empleadores recurren a revisiones más frecuentes y menos formales. La empresa Whirlpool pasó de la evaluación anual a una trimestral. Jeffrey Davidoff, gerente de marketing de la compañía, evalúa a cada uno de sus ocho subordinados inmediatos durante 45 minutos. Al ser interrogado sobre el nuevo programa, Davidoff comentó, "Observo resultados mucho mejores. Estoy agradablemente sorprendido de lo mucho que han cambiado los comportamientos cotidianos".

En el ambiente de negocios actual importan los resultados de corto plazo, y el desempeño varía mucho de un día a otro como para sujetarlo a una revisión anual. Por estas razones, muchas otras organizaciones, además de Whirlpool, efectúan evaluaciones más frecuentes, como National Cooperative Bank, en Washington, DC, y la compañía de productos forestales Weyerhauser.

Davidoff, de Whirlpool, reveló que la mayor frecuencia del proceso de evaluación también cambió su comportamiento. En lugar de hacer el trabajo de marketing él mismo, ahora se centra más en asesorar y desarrollar a sus empleados para que se hagan cargo de sus responsabilidades. "Esta es la forma en que se hace el trabajo", dice, "si crees en tu personal, el tiempo que pases con ellos es literalmente la mejor forma de pasarlo".

Fuente: Basado en E. White, "For Relevance, Firms Revamp Worker Reviews", *Wall Street Journal*, 17 de julio de 2006, pp. B1, B5.

mado con regularidad del estado del negocio y también tener la oportunidad de influir en éste. Las evidencias indican en forma consistente que la propiedad y un estilo de administración participativa conducen a lograr mejoras significativas en el desempeño de la organización.[67]

Evaluación del pago variable ¿Los programas de pago variable incrementan la motivación y productividad? La respuesta es un "sí" razonado. Por ejemplo, en general los estudios apoyan la idea de que las organizaciones con planes de reparto de utilidades tienen niveles de rentabilidad superiores a los de aquellas que carecen de dichos planes.[68] En forma similar, se ha visto que el reparto de las mejoras optimiza la productividad en la mayoría de casos y con frecuencia tiene un efecto positivo en las actitudes de los empleados.[69] Otro estudio encontró que si bien los planes de pago a destajo o por rendimiento estimulaban niveles más altos de productividad, este efecto positivo no se observaba en empleados con aversión al riesgo. En general se cumple lo que afirma el economista Ed Lazear: "los trabajadores responden a los precios en la forma que predice la teoría económica. Las propuestas de los sociólogos y otros profesionales de que traducir a dinero los incentivos podría en realidad reducir la producción, son refutadas de manera contundente por los datos". Pero eso no significa que todos respondan de manera positiva a los planes de pago variable.[70]

Prestaciones flexibles: desarrollo de un paquete

6 *Mostrar la forma en que las prestaciones flexibles se convierten en motivadores.*

Todd Evans y Allison Murphy trabajan para Citigroup, pero tienen necesidades muy diferentes en cuanto a prestaciones para los empleados. Todd está casado y tiene tres hijos pequeños y una esposa que está todo el día en el hogar. Allison también está casada, su marido tiene un puesto

reparto de las mejoras *Plan de incentivos grupal basado en una fórmula.*

plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) *Planes de prestaciones establecidos por la compañía con los que los empleados adquieren acciones de ella, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.*



La empresa desarrolladora de software Oracle Corporation, en Redwood City, California, da a sus empleados prestaciones básicas y luego les permite elegir niveles de cobertura y beneficios adicionales que satisfagan sus necesidades individuales y las de sus dependientes. Las prestaciones flexibles son consistentes con las tesis de la teoría de las expectativas, que vinculan las recompensas con las metas de los empleados. El plan OracleFlex les da créditos que pueden utilizar para comprar prestaciones de modo que controlen la cantidad que dedican a cada opción de prestación. Los trabajadores con créditos sobrantes los pueden convertir en ingresos gravables o incorporar a su plan de ahorro 401(k), reembolso de gastos médicos o de cuentas por el cuidado de sus dependientes.

muy bien pagado en el gobierno federal y no tienen hijos. A Todd le preocupa tener un plan médico bueno y un seguro de vida que diera lo suficiente para sacar adelante a su familia si él llegara a faltar. En contraste, el marido de Allison ya tiene cubiertas sus necesidades médicas con su plan, y el seguro de vida no es una prioridad alta para ella o su marido. Allison está más interesada en tener más tiempo de vacaciones y prestaciones financieras de largo plazo tales como un plan de ahorros de impuestos diferidos.

Es improbable que un paquete estandarizado de prestaciones para todos los empleados de Citigroup cubriera de manera satisfactoria las necesidades de Todd y Allison. Sin embargo, Citigroup satisfaría las de ambos si ofreciera prestaciones flexibles.

Las **prestaciones flexibles** permiten que cada empleado reúna en un paquete prestaciones elaboradas para que cubran sus necesidades y situación individuales. Este tipo de prestaciones reemplaza los programas tradicionales de "un plan para todos" que dominaron a las organizaciones por más de cincuenta años.[71]En forma consistente con la tesis de la teoría de las expectativas, de que las recompensas organizacionales deben vincularse a las metas de cada empleado, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas al permitir que cada uno escoja el paquete de compensación que satisfaga mejor sus necesidades actuales. La organización promedio brinda prestaciones por aproximadamente 40 por ciento del salario de un empleado. Los programas tradicionales de prestaciones se diseñaron para el trabajador común de la década de 1950: hombre con esposa y dos niños en casa. Ahora menos del 10 por ciento de los trabajadores se ajusta a ese estereotipo. Alrededor del 25 por ciento de los empleados actuales son solteros, un tercio forman parte de familias con dos ingresos y sin hijos. Los programas tradicionales no cubren las diversas necesidades, pero las prestaciones flexibles sí. Se adaptan en forma única a las diferentes necesidades de los empleados con base en su edad, estado civil, régimen conyugal, número y edad de los dependientes económicos, etcétera.

Los tres tipos más populares de planes de prestaciones son los modulares, los de base más opciones y los de cuenta de gastos flexibles.[72] Los *planes modulares* son paquetes prediseñados de prestaciones, con cada uno de sus módulos constituyentes hecho para que cubra las necesidades de un grupo específico de trabajadores, de manera que un módulo diseñado para empleados solteros sin dependientes incluiría sólo las prestaciones esenciales. Otro módulo, diseñado para padres solteros, tendría seguro de vida adicional, seguro por discapacidad y cobertura médica expandida. Los *planes de base más opciones* consisten en un núcleo o base de prestaciones esenciales y una selección tipo menú de otras opciones del que los empleados eligen las que se agregarán a la base. Lo común es que a cada empleado se le den "créditos de prestaciones", que permiten la "compra" de prestaciones adicionales que satisfacen en forma única sus necesidades. Los *planes de gastos flexibles* permiten que los trabajadores dispongan de la cifra de dinero que ofrece el plan para el pago de servicios particulares. Es una forma conveniente para, por ejemplo, pagar gastos médicos y dentales. Las cuentas de gastos flexibles incrementan la cantidad con que se quedan los empleados debido a que no pagan impuestos por los gastos que realizan con dichas cuentas.

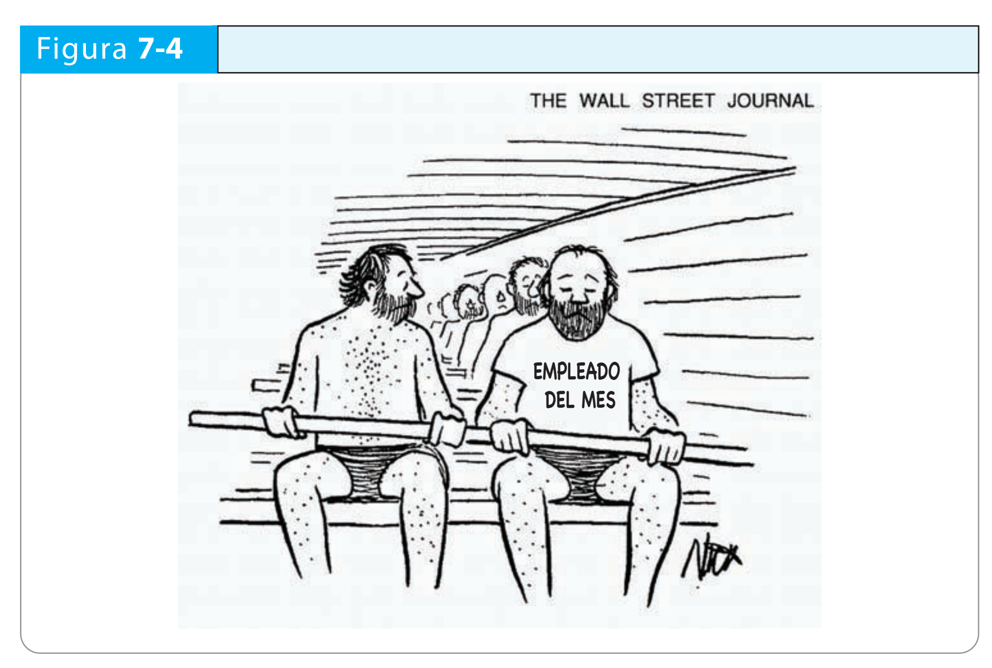
Recompensas intrínsecas: Programas de reconocimiento a los empleados

Laura Schendell gana sólo $8.50 por hora en su trabajo en un restaurante de comida rápida en Pensacola, Florida, y su empleo no es muy estimulante o interesante, a pesar de lo cual ella habla con entusiasmo de su labor, su jefe y la compañía que la emplea. "Lo que me gusta es que Guy [su supervisor] aprecia el esfuerzo que realizo. Me hace cumplidos en forma regular frente a los demás trabajadores de mi turno, y me han elegido como "Empleada del mes" dos veces en el último semestre. ¿Ves mi fotografía en ese cuadro que está en la pared?".

> **7** *Identificar los beneficios motivacionales de las recompensas intrínsecas.*

Las organizaciones reconocen cada vez más lo que Laura Schendell ya sabe: las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconoci-

Figura 7-4



Fuente: Tomado de *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 1997. Reimpreso con autorización de Cartoon Features Syndicate.

miento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación. En esta sección se estudiarán las maneras en que los gerentes pueden recompensar y motivar el desempeño de los empleados.

Los programas de reconocimiento van desde decir "gracias" en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.[73]

Nichols Foods Ltd., empresa embotelladora británica de refrescos y jarabes, tiene un programa exhaustivo de reconocimiento.[74] El vestíbulo central de su área de producción está bordeado de "pizarrones de la presunción" en los que se anotan en forma regular los elogios a varios individuos y equipos. Cada mes se presenta a las personas nominadas por sus colegas por haber desarrollado un esfuerzo extraordinario en el trabajo, y los ganadores de todos los meses son elegibles para un reconocimiento adicional en la reunión anual fuera de la oficina. En contraste, la mayoría de gerentes utilizan un enfoque mucho menos formal. Julia Stewart, presidenta de los restaurantes Applebee deja con frecuencia notas cerradas en las sillas de los empleados una vez que se han marchado a casa.[75] En las notas explica lo importante que considera el trabajo de la persona o lo mucho que aprecia la terminación de un proyecto reciente. Stewart también utiliza muchos mensajes en el correo de voz que deja después de las horas de oficina para decir a los trabajadores lo agradecida que está por un trabajo bien hecho.

Hace unos años, se aplicó una encuesta a 1,500 empleados de distintos esquemas laborales a fin de descubrir lo que consideraban el motivador más poderoso en su lugar de trabajo. ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento.[76] Como se ilustra en la figura 7-5, Phoenix Inn, una pequeña cadena de hoteles de la costa oeste, invita a los empleados a sonreír para hacer que

prestaciones flexibles *Plan que permite que cada empleado forme un paquete de prestaciones individual hecho según sus necesidades y situación.*

Figura 7-5

PHOENIX INN SUITES

¡LO ATRAPÉ SONRIENDO!

¿QUIÉN FUE EL EMPLEADO DE PHOENIX INN SUITES QUE HIZO DE SU ESTANCIA ALGO EXCEPCIONAL?

NOMBRE DEL EMPLEADO ________________

NOMBRE DEL HUÉSPED ________________

HABITACIÓN # ________________

FECHA DE SU ESTANCIA ________________

POR FAVOR DEJE ESTE FORMATO EN SU HABITACIÓN O ENTRÉGUELO EN LA RECEPCIÓN

los clientes identifiquen dicho comportamiento como deseable, para después reconocer en forma de recompensas y publicidad a quienes se identificó con más frecuencia.

La ventaja obvia de los programas de reconocimiento es que no son caros (por supuesto, los elogios son gratis).[77] Por eso no debería sorprender saber que su popularidad ha aumentado. Un sondeo hecho en 2002 a 391 compañías reveló que el 84 por ciento de ellas tenía algún programa para reconocer los logros del personal, y 4 de cada 10 dijeron que en ese momento hacían más para dar reconocimiento a los trabajadores que lo que hacían un año antes.[78]

A pesar de su popularidad creciente, sus críticos afirman que los programas de reconocimiento del empleado son muy susceptibles de sufrir manipulación política por parte de la administración.[79] Cuando se aplican a trabajos en los que los factores del desempeño son relativamente objetivos, como las ventas, es probable que dichos programas sean percibidos por los empleados como algo justo. Sin embargo, en la mayor parte de trabajos, los criterios de lo que constituye un desempeño bueno no son evidentes por sí mismos, lo que permite que los gerentes manipulen el sistema y den reconocimiento a sus empleados favoritos. Cuando se abusa, eso mina el valor de los programas y conduce a la desmoralización de la fuerza laboral.

Implicaciones globales

¿Los enfoques sobre la motivación analizados en este capítulo varían según la cultura? Como estudiamos varios enfoques muy diferentes, desglosaremos nuestro análisis para cada uno. No todos han sido estudiados para distintas culturas, por lo que habrá algunos que no consideremos. Sin embargo, estudiaremos las diferencias interculturales de los siguientes: (1) características del trabajo y enriquecimiento del puesto, (2) teletrabajo, (3) pago variable, (4) prestaciones flexibles e (5) involucramiento del empleado.



Diferencias culturales en las características del trabajo y la satisfacción en éste

¿Cómo contribuyen los diferentes factores del trabajo propio a la satisfacción en distintas culturas? Un estudio reciente trató de dar respuesta a esta pregunta en un sondeo realizado en más de 49 países. Los autores del estudio diferenciaron entre las características intrínsecas del trabajo (uno que permitía utilizar las aptitudes propias, recibir con frecuencia reconocimiento del supervisor) y las extrínsecas (recibir un salario competitivo dentro de una industria dada, trabajar en un ambiente con condiciones físicas agradables), y evaluaron las diferencias entre ambas para predecir la satisfacción del empleado con su labor.

El estudio reveló que para todos los países las características extrínsecas del trabajo se relacionaban en forma consistente y positiva con la satisfacción en él. Sin embargo, los países diferían en el grado en que las características intrínsecas predecían la satisfacción con el trabajo. Los países más ricos, con seguridad social bien establecida, que hacían énfasis en el individualismo más que en el colectivismo y aquellos con menor distancia al poder (los que valoraban una distribución más igualitaria del poder en las organizaciones e instituciones) mostraban una relación más fuerte entre la presencia de características intrínsecas del trabajo y la satisfacción con éste.

¿Cuál es la explicación de estos fenómenos? Una posible es que en los países con mayor riqueza y seguridad social la supervivencia se da por descontado, por lo que los empleados están en libertad de dar mayor importancia a los aspectos intrínsecos del trabajo. Otra explicación es que las normas culturales que hacen énfasis en el individuo y no lo hacen en la asimetría del poder, socializan a los individuos de manera que se centran en los aspectos intrínsecos de la labor. En otras palabras, esas normas dicen a los individuos que está bien desear trabajos que tengan recompensas intrínsecas.

Fuente: Basado en X. Huang y E. Van De Vliert, "Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work: National Moderators of Intrinsic Motivation", *Journal of Organizational Behavior* 24, no. 2 2003, pp. 159-179.

Características del trabajo y enriquecimiento del puesto Aunque algunos estudios han sometido a prueba el modelo de las características del trabajo en diferentes culturas, los resultados no son muy consistentes. Un estudio sugiere que cuando los empleados están "orientados al otro" (es decir, se preocupan por el bienestar de los demás en el trabajo), la relación entre las características intrínsecas del trabajo y la satisfacción en éste, es débil. Como hacen notar los autores, debido a que el modelo de las características del trabajo es relativamente individualista (si se considera la relación entre el empleado y su trabajo), esto sugiere que las estrategias de enriquecimiento del puesto quizá no tengan los mismos efectos en culturas más colectivistas que en individualistas (como la de Estados Unidos).[80] Sin embargo, otro estudio sugiere que el grado en que los trabajos tienen características intrínsecas pronosticaba igualmente bien la satisfacción y el involucramiento en ellos para los empleados estadounidenses, japoneses y húngaros.[81]

Teletrabajo ¿Cambia el grado en que los empleados teletrabajan según la nación? ¿Su eficacia depende de la cultura? En primer lugar, un estudio sugiere que el teletrabajo es más común en Estados Unidos que en todos los países de la Unión Europea (UE) excepto Holanda. Según el estudio, teletrabaja el 24.6 por ciento de los trabajadores estadounidenses, en comparación con sólo el 13.0 por ciento de los europeos. De estos países, Holanda tiene la tasa más alta de teletrabajo (26.4 por ciento); las tasas más bajas ocurren en España (4.9 por ciento) y Portugal (3.4 por ciento). Por esto, el teletrabajo parece ser más común en Estados Unidos que en Europa. ¿Qué ocurre con el resto del mundo? Desafortunadamente, hay muy pocos datos acerca del uso del teletrabajo en otras partes del mundo. En forma similar, no sabemos en realidad si el teletrabajo funciona mejor en Estados Unidos que en otros países. Sin embargo, en el mismo estudio que compara las

tasas de teletrabajo entre dicha nación y la Unión Europea se determinó que los trabajadores en Europa parecen tener el mismo nivel de interés en el teletrabajo: sin importar el país, el interés es mayor entre los empleados que entre las empresas.[82]

Pago variable Es probable que haya pensado que los sistemas de pago individuales (como el pago por mérito o según el desempeño) funcionan mejor en las culturas individualistas como la estadounidense que en las colectivistas como la de China o Venezuela. De manera parecida, quizá hizo la hipótesis de que las recompensas con base en el grupo, como el reparto de mejoras o de utilidades, funcionarían mejor en las culturas colectivistas que en las individualistas. Desafortunadamente no hay muchas investigaciones sobre el tema. No obstante, un estudio reciente sugirió que el convencimiento de la justicia de un plan de incentivos grupales era un factor de predicción mejor de la satisfacción de los empleados de Estados Unidos con su salario que la de los de Hong Kong. Una interpretación de estos resultados es que los trabajadores estadounidenses son más críticos en su evaluación del plan de pago grupal, por lo que tiene mayor importancia que éste se explique con claridad y administre con justicia.[83]

Prestaciones flexibles Hoy día, casi todas las corporaciones importantes de Estados Unidos ofrecen prestaciones flexibles, y se están convirtiendo en la norma también en otros países. Por ejemplo, un estudio reciente sobre 136 organizaciones canadienses reveló que el 93 por ciento había adoptado, o lo haría, las prestaciones flexibles en el corto plazo.[84] Y un estudio similar de 307 compañías del Reino Unido afirmaba que aunque sólo 16 por ciento tenía en operación programas de prestaciones flexibles, otro 60 por ciento estaba en el proceso de implantarlas o lo analizaban con toda seriedad.[85]

Involucramiento de los empleados Estos programas difieren de un país a otro.[86] Por ejemplo, un estudio en que se comparaba la aceptación de programas de involucramiento de los empleados en cuatro países, inclusive Estados Unidos e India, confirmó la importancia de modificar las prácticas a fin de que reflejaran la cultura nacional.[87] En específico, mientras que los empleados estadounidenses aceptaban con rapidez dichos programas, los gerentes de la India que trataban de ceder poder a sus trabajadores por medio de involucrarlos obtenían bajas calificaciones por parte de ellos. La satisfacción de los empleados también disminuyó. Estas reacciones son consistentes con la cultura de mucha distancia al poder que hay en India, donde se acepta y espera que haya diferencias en la autoridad.

Resumen e implicaciones para los gerentes

En este capítulo y el anterior se presentó cierto número de teorías y aplicaciones de la motivación. Aunque siempre es peligroso resumir muchas ideas complejas en unos cuantos lineamientos sencillos, las siguientes sugerencias sintetizan la esencia de lo que se sabe acerca de la motivación de los empleados en las organizaciones.

Reconocer las diferencias individuales Los gerentes deben ser sensibles a las diferencias individuales. Por ejemplo, los empleados de las culturas asiáticas prefieren no ser vistos como una persona especial porque eso los incomoda.

Los trabajadores tienen necesidades diferentes. No los trate igual a todos. Además, destine el tiempo necesario para entender lo que es importante para cada empleado. Esto permitirá individualizar sus metas, el nivel de involucramiento y las recompensas, con el fin de que coincidan con las necesidades del individuo. Asimismo, diseñe los trabajos para que satisfagan las necesidades de la persona y de ese modo se maximice el potencial de motivación del puesto.

Utilice las metas y la retroalimentación Los empleados deben tener metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre lo bien que se esfuerzan para lograrlas.

Permita que los empleados participen en las decisiones que los afectan Los empleados pueden contribuir en ciertas decisiones que los afectan: establecer metas de trabajo, elegir sus propios paquetes de prestaciones, resolver problemas de productividad y calidad, entre otros. Esto incrementa la productividad del trabajador, su compromiso con las metas, la motivación y la satisfacción con su trabajo.

Vincule las recompensas con el desempeño Las recompensas deben ser contingentes al rendimiento. Es importante que los empleados perciban un vínculo claro. Sin importar lo bien que se correlacionen en realidad las recompensas con los criterios de desempeño, si los individuos perciben que la relación es baja, los resultados serán un desempeño malo, disminución de la satisfacción con el trabajo y un aumento de la rotación y el ausentismo.

Compruebe la equidad del sistema Las recompensas también deben ser percibidas por los empleados como igualitarias, de acuerdo con las aportaciones que hagan a su trabajo. En un nivel simplista, esto debe significar que la experiencia, aptitudes, capacidades, esfuerzo y otros aportes obvios deben explicar las diferencias en el desempeño y, por ello en el pago, asignaciones laborales y otras recompensas obvias.

Punto Contrapunto

LOS ELOGIOS MOTIVAN

Algunas de las palabras más memorables y significativas que hayamos escuchado jamás tal vez sean las de reconocimiento. Los cumplidos sinceros significan mucho para las personas –y también inspiran para mejorar el rendimiento. Numerosos estudios demuestran que los estudiantes que reciben elogios de sus profesores están más motivados, y es frecuente que esta motivación dure mucho después de que se recibió el elogio. Suponemos con demasiada frecuencia que las simples palabras de cumplido significan poco, pero la mayoría de nosotros anhela recibir elogios sinceros de las personas que están en posición de evaluarnos.

Las compañías comienzan a aprender esta lección. Walt Disney, Lands' End y Hallmark han trabajado en la forma de usar los cumplidos como herramienta de recompensa para motivar a los empleados. La empresa Scooter Store, con 1,000 empleados, incluso cuenta con un "asistente de celebraciones" cuyo trabajo es celebrar los éxitos del personal. Container Store estima que de sus 4,000 empleados hay uno que recibe un elogio cada 20 segundos. Kevin Cronin, vicepresidente de Bank of America, dice que la institución también cree en el poder de los cumplidos, por lo que "invita a los gerentes a comenzar cada reunión con un reconocimiento informal".

Los elogios inclusive parecen ser importantes para las relaciones de largo plazo. El Gottman Institute, empresa de estudios sobre las relaciones y capacitación con sede en Seattle, afirma que sus investigaciones sugieren que los matrimonios más felices son aquellos en que los cónyuges se dirigen cinco veces más enunciados positivos que negativos. Por supuesto, el elogio no es todo, pero sí es un motivador muy importante que con frecuencia es subutilizado. Y lo mejor de todo, es gratis.

Los elogios están sobrevaluados. Claro, en teoría es agradable recibir cumplidos, pero en la práctica estos tienen algunas desventajas reales.

En primer lugar, son muchos los elogios que no son sinceros, y decirlos conduce al narcisismo de quien los recibe. Jean Twenge, investigador que estudia el narcisismo, afirma que éste se ha elevado de manera constante a partir de 1982. Según dice, la culpa puede ser de los elogios falsos. Cuando nos dicen una y otra vez que somos maravillosos comenzamos a creerlo, aun cuando no lo seamos.

En segundo lugar, un elogio es paradójico en cuanto a que entre más se da menos significativo es. Si vamos por el mundo diciendo a todos que son especiales, no significará nada para quienes sí hagan algo extraordinario. En la película de dibujos animados *Los Increíbles*, la mamá superhéroe dice a su hijo superhéroe: "¡Todos son especiales!" Y él contesta: "es otra manera de decir que nadie lo es".

En tercer lugar, algunas de las personas más motivadoras son aquellas difíciles de complacer. Piense en Jack Welch, antiguo CEO de GE, o en A. G. Lafley, actual CEO de Procter & Gamble. Son conocidos por lo difíciles de complacer, lo que significa que la mayor parte de personas trabajarán mucho para cumplir sus expectativas. A la inversa, ¿qué pasa cuando usted alaba a un empleado que apenas rinde lo suficiente? Habrá enviado el mensaje de que basta cumplir un poco. Los elogios parecen ser gratuitos, pero cuando "abaten" las expectativas de desempeño –porque los empleados piensan que la mediocridad está bien– el precio puede ser enorme.

Es frecuente que lo que las personas necesiten en realidad sea un amistoso jalón de orejas. Como dice Steve Smolinsky, de Wharton School de la Universidad de Pennsylvania: "tienes que decir a los estudiantes: 'no es todo lo bien que puedes hacer... tú eres capaz de algo mejor'".

Un consultor en administración afirma: "las personas quieren saber cómo lo están haciendo. No lo endulces. Solo dales los datos crudos".[88]

Preguntas de repaso

1 ¿Qué es el modelo de las características del trabajo? ¿Cómo motiva a los empleados?

2 ¿Cuáles son las tres formas principales en que se puede rediseñar un puesto? Desde su punto de vista, ¿en qué situaciones sería mejor uno de los métodos en lugar de los otros?

3 ¿Cuáles son los tres acuerdos alternativos de trabajo respecto del horario flexible y el teletrabajo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno?

4 ¿Qué son los programas de involucramiento de los empleados? ¿Cómo incrementan la motivación de estos?

5 ¿Qué es el pago variable? ¿Cuáles son los programas de pago variable que se usan para motivar a los empleados? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

6 ¿De qué manera motivan las prestaciones flexibles a los empleados?

7 ¿Cuáles son los beneficios de las recompensas intrínsecas en cuanto a la motivación?

Ejercicio vivencial

EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO POR MEDIO DEL MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

Propósito

Este ejercicio lo ayudará a examinar los resultados del modelo de las características del puesto para diferentes profesiones.

Tiempo

De 30 a 45 minutos

Antecedentes

Se obtuvieron datos de 6,930 empleados pertenecientes a 56 organizaciones diferentes de Estados Unidos por medio de la Encuesta de Diagnóstico del Trabajo. La tabla que sigue contiene datos sobre las cinco dimensiones fundamentales del trabajo para el Modelo de las características del trabajo, para varias profesiones. También se incluyen la intensidad de la necesidad de desarrollo, la motivación interna y la satisfacción con el pago para cada profesión. Los valores son promedios basados en una escala de siete puntos.

Instrucciones

1. Hay que formar grupos de tres a cinco personas.
2. Calcule el IMP de cada profesión y compárelos. Analice si dichas cifras reflejan o no con exactitud sus percepciones del potencial de motivación de las profesiones.
3. Elabore la gráfica de la relación entre las dimensiones fundamentales del trabajo de cada profesión y su valor correspondiente para la motivación interna y la satisfacción con el pago, utilizando las dimensiones fundamentales del trabajo como variables independientes. ¿Qué conclusiones pueden extraerse sobre la motivación y la satisfacción de los empleados en dichas profesiones?

Promedios de las características del trabajo para seis profesiones

	Profesión					
Variable	***Profesional/ Técnico***	***Gerencial***	***Ventas***	***Servicios***	***Oficina***	***Maquinista***
Variedad de aptitudes	5.4	5.6	4.8	5.0	4.0	5.1
Identidad con la tarea	5.1	4.7	4.4	4.7	4.7	4.9
Significancia de la tarea	5.6	5.8	5.5	5.7	5.3	5.6
Autonomía	5.4	5.4	4.8	5.0	4.5	4.9
Retroalimentación	5.1	5.2	5.4	5.1	4.6	4.9
Intensidad de las necesidades de crecimiento	5.6	5.3	5.7	5.4	5.0	4.8
Motivación interna	5.8	5.8	5.7	5.7	5.4	5.6
Satisfacción con el pago	4.4	4.6	4.2	4.1	4.0	4.2

Fuente: Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. MA: Addison-Wesley.

Dilema ético

¿GANAN DEMASIADO LOS CEOS DE ESTADOS UNIDOS?

No hay duda de que el pago de los ejecutivos va en aumento. Entre 1999 y 2003, el salario de los cinco ejecutivos principales de las 1,500 compañías más grandes de Estados Unidos fue de $122 mil millones de dólares, en comparación con los $68 mil millones de 1993 a 1997. En comparación, de 2001 a 2003, su compensación constituyó el 9.8 por ciento del ingreso neto de las compañías, cifra que fue de 5 por ciento de 1993 a 1995. En especial, generan controversia los privilegios, bonos y opciones sobre acciones. El CEO de Ford, Alan Mulally, obtuvo en 2006 $28.2 millones, inclusive un bono de $18.5 millones, y viajes gratis para su esposa Nicki en el avión de la empresa (lo que costó a Ford $172,974 durante el primer trimestre de 2006). Ivan Seidenberg, CEO de Verizon, recibió en 2005 opciones sobre acciones por $27 millones, a pesar del hecho de que ese año el precio de las acciones de la compañía se desplomó 25 por ciento. Uno de los miembros del consejo de directores de Verizon argumentó que las opciones estaban garantizadas para compensar el hecho de que Seidenberg había recibido un pago inferior en el pasado.

El valor de las opciones sobre acciones se dispara cuando las compañías las garantizan a sus ejecutivos cuando los precios están bajos. Es probable que haya escuchado de la práctica de la retroactividad, con la que los ejecutivos tienen el derecho de comprar acciones de su empresa a un precio del pasado, por lo general bajo. Por ejemplo, cuando el mercado bursátil estuvo a la baja después de los ataques terroristas del 9 de septiembre, muchas compañías garantizaron opciones de compra a sus ejecutivos (Home Depot emitió el 17 de septiembre $19.2 millones en opciones para sus cinco ejecutivos principales y el 27 de septiembre Merril Lynch dio $14.4 millones a su CEO), a pesar de que septiembre por lo general es un mes en que es raro emitir opciones de compra de acciones. Apple fue más lejos y emitió opciones con retroactividad tal que podían comprarse a un precio más bajo.

Aun cuando los bonos, privilegios y opciones sobre acciones han hecho que el pago de los ejecutivos haya crecido muchísimo en relación con el de los empleados en los últimos 25 años, algunos analistas dicen que eso es una respuesta económica clásica a la situación en que la demanda de altos ejecutivos talentosos es alta y la oferta es baja. Ira Kay, consultora en compensación, dice: “no es justo comparar [a los ejecutivos] con los trabajadores por hora. El mercado de los ejecutivos es global”.

Sin embargo, el pago de los ejecutivos es considerablemente más alto en Estados Unidos que en la mayoría de los demás países. Los CEOs estadounidenses reciben un pago de más del doble que los canadienses, casi tres veces que los británicos, y cuatro veces lo que los alemanes. Esta diferencia es aún mayor cuando se compara con lo que ganan los trabajadores promedio, pues la remuneración del CEO estadounidense es de 531 veces el de su empleado promedio que trabaja por hora. En contraste, el CEO británico percibe 25 veces lo que sus trabajadores, el canadiense gana 21 veces lo que sus empleados y el alemán, 11 veces.

Los críticos de las prácticas de pago de los ejecutivos de Estados Unidos argumentan que ellos son los que escogen a los miembros del consejo con los que pueden contar para que apoyen el pago siempre al alza (incluso bonos y planes de opciones sobre acciones muy lucrativos) de la alta dirección. Si los miembros del consejo no “siguieran la corriente” se arriesgarían a perder sus puestos, ingresos, prestigio y poder inherente a su membresía en el consejo. Los fondos mutualistas son propietarios de un porcentaje significativo de las acciones de las compañías que cotizan al público, por lo que se pensaría que rechazan los pagos excesivos para los ejecutivos. No obstante, las empresas que son propiedad de dichos fondos votan a favor de los planes de pago para los directivos en el 76 por ciento de las ocasiones, mientras que sólo lo hacen el 28 por ciento de ellas a favor de las propuestas de los accionistas. Don Phillips, de la empresa de investigaciones Morningstar, comenta: “la mayoría de directivos es renuente a pelear con la administración porque las grandes corporaciones son las que pueden extender cheques por mucho dinero a las compañías administradoras de fondos para los negocios”.

¿Es un problema la compensación tan elevada de los ejecutivos de Estados Unidos? Si así fuera, ¿la culpa es de ellos o de los accionistas y los consejos que conocen la práctica y la permiten? ¿Son codiciosos los CEOs estadounidenses? ¿Actúan sin ética los CEOs? ¿Qué piensa usted?

Fuentes: J. S. Lublin, “For CEO Spouses, Corporate Jets Are the Perfect Perk”, *Wall Street Journal*, 30 de junio de 2007, p. A1, A8; J. Levitz, “Do Mutual Funds Back CEO Pay? *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2006, pp. C1, C4; y J. Eisinger, “Lavish Pay Puts a Bit on Profits”, *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2006, pp. C1, C7.

Caso incidental 1

REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE VIAJES EN APPLEBEE’S

Applebee’s International es una cadena extensa de restaurantes –con 2000 de ellos, aproximadamente, en Estados Unidos y otros 16 países– con oficinas centrales en Kansas City. Applebee’s ha crecido con el tiempo, pues abre aproximadamente 100 restaurantes nuevos por año, y a medida que esto sucede la cadena ha notado que sus gastos de viaje también lo hacen. Aunque gran parte de los $6 millones que gasta en viajes la empresa es dinero bien invertido, está interesada en

encontrar formas de disminuir los costos. El vicepresidente de Recursos Humanos de la compañía pidió al director general de dicha área de la compañía, Andrew Face, que rediseñara el sistema de viajes. El objetivo de Face era eliminar los costos no esenciales de viajar, al mismo tiempo que aumentaran los beneficios corporativos de los traslados.

La primera idea de Face fue subcontratar: buscar una empresa externa de atención de llamadas con la que pudiera negociar descuentos grupales en los viajes. Sin embargo, el jefe de Face opinaba que subcontratar a un vendedor no ofrecía el tipo de apoyo que Applebee's necesitaba para sus empleados viajeros. Por ejemplo, es frecuente que los planes de los gerentes se modifiquen, por lo que necesitarían que el sistema de viajes tuviera la flexibilidad para hacerlo.

Eventualmente, Face se decidió por QualityAgent, un sistema basado en web que ofrecía apoyo a los empleados. Como a Applebee's le preocupaba quitar la costumbre a los usuarios del sistema anterior (con agencias de viajes), la participación era voluntaria. Pero Face recibía un correo electrónico cada vez que un empleado utilizaba QualityAgent para hacer una reservación aérea que no se ajustaba a la política de viajes de Applebee, de manera que él pudiera enviar otro antes de que se comprara el boleto para recordar a la persona la política vigente. También obtenía reportes semanales sobre los viajes para controlar los costos y utilizar mejores patrones.

Si bien estos elementos por sí solos ahorraban dinero a Applebee, Face no estaba conforme. Decidió dar incentivos por emplear el sistema. Prometió a los empleados que se apegaban a la política de viajes y hacían seis o más al año, un par de boletos de avión nacionales si la compañía ahorraba $100,000 en costos en ese primer año. Eventualmente logró que el uso del sistema aumentara de 55 a 60 por ciento por parte de los empleados que viajaban.

Preguntas

1. Considere los programas de pago variable analizados en este capítulo. ¿De cuál de ellos es ejemplo el programa de Applebee's? Explique su respuesta.
2. Si pidieran a usted que revisara el programa de Applebee's para que incluyera incentivos individuales, ¿qué haría?
3. ¿Cómo reaccionaría ante dicho programa? Explique sus reacciones.
4. ¿Por qué piensa que no son más las compañías que emplean esta clase de incentivos?

Fuente: L. Thornburg, "Applebee's International Cuts Travel Costs", *SHRM Online*, 9 de febrero de 2007, www.shrm.org.

Caso incidental 2

GRACIAS POR NADA

Aunque parece obvio que recibir elogios y reconocimiento de la compañía en que se trabaja es una experiencia motivadora, es triste ver que muchas fallan en forma garrafal cuando se trata de decir "gracias" a sus trabajadores. De acuerdo con Curt Coffman, líder de práctica global en Gallup, 71 por ciento de los trabajadores de Estados Unidos "no están involucrados", lo que en esencia significa que no les importan sus organizaciones. Coffman dice: "estamos operando a un cuarto de la capacidad en términos de administración del capital humano. Es alarmante". Los programas de reconocimiento de los empleados que se hicieron más populares conforme la economía estadounidense pasaba de ser industrial a estar basada en el conocimiento, puede ser una forma eficaz de motivar a los empleados y hacerlos sentir valiosos. Sin embargo, en muchos casos, los programas de reconocimiento hacen "más mal que bien", de acuerdo con Coffman.

Veamos a Ko, antigua empleada de 50 años de edad de una empresa punto com de California. Su compañía instituyó con orgullo un programa de recompensas diseñado para motivar a los empleados. ¿Cuáles eran las recompensas por un trabajo bien hecho? Los empleados recibirían una insignia que decía "Bien hecho", y cada año recibirían una camiseta que representaba el reconocimiento anual. Una vez, cierto empleado recibió 10 insignias de "Bien hecho", y los cambió por algo más grande y mejor –un pisapapeles. Ko dice que ella hubiera preferido un aumento. "Era algo condescendiente. No había ningún pensamiento profundo involucrado en nada de eso". Para hacer las cosas peores, comenta, las insignias eran entregadas en forma arbitraria y no estaban relacionadas con el desempeño. Y, ¿qué sucedió con las playeras? Ko afirma que la compañía implantó un código estricto para vestir, por lo que los empleados no pudieron siquiera usarlas, en caso que hubieran querido. No se necesita decir que el programa de reconocimiento a los empleados parecía un gesto vacío más que un motivador.

Aun los programas que dan a los trabajadores premios más costosos pueden ser contraproducentes, en especial si éstos no se dan en forma sincera. Eric Lange, empleado de una compañía de traileres, recuerda cuando uno de los vicepresidentes logró una meta financiera importante para la empresa. El vicepresidente recibió un automóvil Cadillac Seville como vehículo de trabajo y un reloj Rolex nuevo que tuvo un costo de $10 000 para la organización. Ambos regalos eran lujosos, pero la forma en que se repartieron dejó un sabor amargo en la boca del vicepresidente. Entró a su oficina y encontró el Rolex en una caja de cartón barato sobre su escritorio, junto con una nota que decía que recibiría el formato 1099 a fin de pagar los impuestos correspondientes al reloj. Lange dice: "el vicepresidente entró a mi oficina, que estaba

junto a la suya, y dijo, '¿puedes creer esto?' " Sólo dos meses después, el vicepresidente empeñó el reloj. Lange explica que "no había tenido ningún sentido para él".

Tales experiencias marcan a los empleados, que quizás encuentren más valor en una palmada sincera en la espalda que en los regalos de la dirección que carecen de significado o no son sinceros. Sin embargo, las palmadas en la espalda pueden ser difíciles de dar. La encuesta de Gallup descubrió que 61 por ciento de los empleados afirmaba no haber recibido una expresión sincera de "gracias" de la administración en el último año. Descubrimientos como éstos son problemáticos, ya que las recompensas verbales no sólo son baratas para las compañías, sino también son rápidas y fáciles de distribuir. Por supuesto, las recompensas verbales necesitan ir junto con beneficios tangibles que los empleados valoren: después de todo, el dinero habla. Además, cuando los empleados reciben elogios por un trabajo bien hecho, los gerentes necesitan asegurarse de que se asocian con el logro específico. De esta manera, los empleados no sólo se sienten valorados por su organización, sino también saben cuáles acciones realizar para recibir una recompensa en el futuro.

Preguntas

1. Si elogiar a los empleados por hacer un buen trabajo parece una herramienta de motivación fácil y obvia, ¿por qué piensa usted que las compañías y los gerentes no lo hacen con frecuencia?
2. Como gerente, diga cuáles pasos daría para motivar a sus empleados después de observar que tienen buen desempeño.
3. ¿Hay desventajas en hacer demasiados elogios verbales a los empleados? ¿Cuáles podrían ser éstas y cómo las mitigaría, como gerente?
4. Como gerente, ¿cómo se aseguraría de que el reconocimiento que se da a los trabajadores se distribuye con equidad y justicia?

Fuente: Basado en J. Sandberg, "Been Here 25 Years and All I Got Was This Lousy T-Shirt". *The Wall Street Journal*, 28 de enero de 2004, p. B.1.

Notas

1. M. Conlin, "Smashing the Clock", *BusinessWeek*, 11 de diciembre de 2006, pp. 60-68.
2. J. R. Hackman y G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, pp. 250-279; y J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
3. J. R. Hackman, "Work Design", en J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), p. 129.
4. Ver "Job Characteristics Theory of Work Redesign", en J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hindside, IL: Dryden Press, 1980), pp. 231-266; B. T. Loher, R. A. Noe, N. L. Moeller, y M. P. Fitzgerald, "A Meta-analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1985, pp. 280-289; W. H. Glick, G. D. Jenkins, Jr., y N. Gupta, "Method Versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships Between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?" *Academy of Management Journal*, septiembre de 1986, pp. 441-464; Y. Fried y G. R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-analysis", *Personnel Psychology*, verano de 1987, pp. 287-322; S. J. Zaccaro y E. F. Stone, "Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 245-252; J. R. Rentsch y R. P. Steel, "Testing the Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism over a Six-Year Period", *Personnel Psychology*, primavera de 1998, pp. 165-190; S. J. Behson, E. R. Eddy, y S. J. Lorenzet, "The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: A Meta-analytic and Structural Equations Modeling Examination", *Current Research in Social Psychology*, mayo de 2000, pp. 170-189; y T. A. Judge, "Promote Job Satisfaction Through Mental Challenge", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, pp. 75-89.
5. T. A. Judge, S. K. Parker, A. E. Colvert, D. Heller y R. Ilies, "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review", en N. Anderson, D. S. Ones (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002), pp. 25-52.
6. C. A. O'Reilly y D. F. Caldwell, "Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1979, pp. 157-165; R. V. Montagno, "The Effects of Comparison [to] Others and Prior Experience on Responses to Task Design", *Academy of Management Journal*, junio de 1985, pp. 491-498; y P. C. Bottger e I. K.-H. Chew, "The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experience and Context Satisfaction", *Human Relations*, junio de 1986, pp. 575-594.
7. C. Ansberry, "In the New Workplace, Jobs Morph to Suit Rapid Pace of Change", *Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2002, p. A1.
8. J. R. Hackman, "Work Design", pp. 115-120.
9. J. P. Wanous, "Individual Differences and Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1974, pp. 616-622; y H. P. Sims y A. D. Szilagyi, "Job Characteristic Relationships: Individual and Structural Moderators", *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1976, pp. 211-230.
10. M. Fein, "The Real Needs and Goals of Blue-Collar Workers", *The Conference Board Record*, febrero de 1972, pp. 26-33.
11. J. Ortega, "Job Rotation as a Learning Mechanism", *Management Science*, octubre de 2001, pp. 1361-1370.
12. Ver, por ejemplo, los datos sobre agrandamiento del puesto descritos en M. A. Campion y C. L. McClelland, "Follow-up and Extensión of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 339-351.
13. Hackman y Oldham, *Work Redesign*.
14. A. M. Grant, E. M. Campbell, G. Chen, K. Cottone, D. Lapedis, y K. Lee, "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The

Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 53-67.

15. Citado en *U.S. News & World Report*, 31 de mayo de 1993, p. 63.

16. Ver, por ejemplo, Hackman y Oldham, *Work Redesign*; Miner, *Theories of Organizational Behavior* , pp. 231-266; R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long–Term Investigation", *Academy of Management Journal* 34, no. 2 (1991), pp. 425-435; y J. L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 141-172.

17. F. P. Morgeson, M. D. Johnson, M. A. Campion, G. J. Medsker, y T. V. Mumford, "Understanding Reactions to Job Redesign: A Quasi-Experimental Investigation of the Moderating Effects of Organizational Contact on Perceptions of Performance Behavior", *Personnel Psychology* 39 (2006), pp. 333-363.

18. De National Study of the Changing Workforce, citado en S. Shellenbarger, "Number of Women Managers Rise", *Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2003, p. D2.

19. Citado en "Flextime Gains in Popularity in Germany", *Manpower Argus*, septiembre de 2000, p. 4.

20. D. R. Dalton y D. J. Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1990, pp. 370-387; K. S. Kush y L. K. Stroh, "Flextime: Myth or Reality", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1994, p. 53; y L. Golden, "Flexible Work Schedules: What Are We Trading Off to Get Them?" *Monthly Labor Review*, marzo de 2001, pp. 50-55.

21. Ver, por ejemplo, D. A. Ralston y M. F. Flanagan, "The Effect of Flextime on Absenteeism and Turnover for Male and Female Employees", *Journal of Vocational Behavior*, abril de 1985, pp. 206-217; D. A. Ralston, W. P. Anthony y D. J. Gustafson, "Employees May Love Flextime, but What Does It Do the Organization's Productivity?" *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1985, pp. 272-279; J. B. McGuire y J. R. Liro, "Flexible Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity", *Public Personnel Management*, primavera de 1986, pp. 65-73; P. Bernstein, "The Ultimate in Flextime: From Sweden, by Way of Volvo", *Personnel*, junio de 1988, pp. 70-74; Dalton y Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover", 370-387; y B. B. Baltes, T. E. Briggs, J. W. Huff, J. A. Wright, y G. A. Neuman, "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-analysis of Their Effects on Work-Related Criteria", *Journal of Applied Psychology* 84, no. 4 (1999), pp. 496-513.

22. Citado en S. Caminiti, "Fair Shares", *Working Woman,* noviembre de 1999, p. 52-54.

23. *Ibid.*, p. 54.

24. S. Shellenbarger, "Two People, One Job: It Can Really Work", *Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 1994, p. B1.

25. "Job-Sharing: Widely Offered, Little Used", *Training*, noviembre de 1994, p. 12.

26. C. Dawson, "Japan: Work-Sharing Will Prolong the Pain", *Business Week*, 24 de diciembre de 2001, p. 46.

27. Shellenbarger, "Two People, One Job", p- B1.

28. Ver, por ejemplo, T. H. Davenport y K. Pearlson, "Two Cheers for the Virtual Office", *Sloan Management Review*, verano de 1998, pp. 61-65; E. J. Hill, B. C. Miller, S. P. Weiner, y J. Colihan, "Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance" *Personnel Psychology*, otoño de 1998, pp. 667-683; K. E. Pearlson y C. S. Saunders, "There's No Place Like Home: Managing Telecommuting Paradoxes", *Academy of Management Executive*, mayo de 2001, pp. 117-128; S. J. Wells, "Making Telecommuting Work", *HRMagazine*, octubre de 2001, pp. 34-45; y E. J. Hill, M. Ferris y V. Martinson, "Does it Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life", *Journal of Vocational Behavior* 63, no. 2 (2003), pp. 220-241.

29. N. B. Kurland y D. E. Bailey, "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", *Organizational Dynamics*, otoño de 1999, pp. 53-68; and Wells, "Making Telecommuting Work", p. 34.

30. Ver, por ejemplo, J. D. Glater, "Telecommuting's Big Experiment", *New York Times*, 9 de mayo de 2001, p. C1; y S. Shellenbarger, "Telework Is on the Rise, But It Isn't Just Done from Home Anymore",*Wall Street Journal*, 23 de enero de 2001, p. B1.

31. U. Huws, "Wired in the Country", *People Management*, noviembre de 1999, pp. 46-47.

32. Citado en R. W. Judy y C. D'Amico, *Workforce 2020* (Indianapolis: Hudson Institute, 1997), p. 58.

33. Citado en Wells, "Making Telecommuting Work", pp. 34-45.

34. J. M. Stanton y J. L. Barnes-Farrell, "Effects of Electronic Performance Monitoring on Personal Control, Task Satisfaction, and Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 738-745; B. Pappas, "They Spy", *Forbes*, 8 de febrero de 1999, p. 47; S. Armour, "More Bosses Keep Tabs on Telecommuters", *USA Today,* 24 de julio de 2001, p. 1B; y D. Buss, "Spies Like Us", *Training*, diciembre de 2001, pp. 44-48.

35. L. H. Peters, E. J. O'Connor y C. J. Rudolf, "The Behavioral and Affective Consequencees of Performance-Relevant Situational Variables", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1980, pp. 79-96; M. Blumberg y C. D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review*, octubre de 1982, pp. 560-569; D. A. Waldman y W. D. Spangler, "Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance", *Human Performance* 2 (1989), pp. 29-59; y J. Hall, "Americans Know How to Be Productive if Managers Will Let Them", *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 33-46.

36. Ver, por ejemplo, el conjunto creciente de bibliografía sobre la cesión de poder, como W. A. Randolph, "Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?" *Organizational Dynamics*, 29, no. 2 (2000), pp. 94-107; K. Blanchard, J. P. Carlos y W. A. Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute*, 2a ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2001); D. P. Ashmos, D. Duchon, R. R. McDaniel, Jr., y J. W. Huonker, "What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexity' Organizations", *Journal of Management Studies*, marzo de 2002, pp. 189-206; y S. E. Seibert, S. R. Silver y W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction" *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (2004), pp. 332-349.

37. F. Heller, E. Pusic, G. Strauss, y B. Wilpert, *Organizational Participation: Myth and Reality* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1998).

38. Ver, por ejemplo, K. L. Miller y P. R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1986, pp. 727-753; J. A.

Wagner III y R. Z. Gooding, "Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1987, pp. 524-541; J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, abril de 1994, pp. 312-330; C. Doucouliagos, "Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis", *Industrial and Labor Relations Review*, octubre de 1995, pp. 58-77; J. A. Wagner III, C. R. Leana, E. A. Locke, y D. M. Schweiger, "Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: A Meta-analysis of Primary Effects", *Journal of Organizational Behavior* 18 (1997), pp. 49-65; J. S. Black y H. B. Gregersen, "Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions", *Human Relations*, julio de 1997, pp. 859-878; E. A. Locke, M. Alavi, y J. A. Wagner III, "Participation in Decision Making: An Information Exchange Perspective", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 293-331; y J. A. Wagner III y J. A. LePine, "Effects of Participation on Performance and Satisfaction: Additional Meta-analytic Evidence", *Psychological Reports*, junio de 1999, pp. 719-725.

39. Cotton, *Employee Involvement*, p. 114.

40. Ver, por ejemplo, M. Gilman y P. Marginson, "Negotiating European Works Council: Contours of Constrained Choice", *Industrial Relations Journal*, marzo de 2002, pp. 36-51; J. T. Addison y C. R. Belfield, "What Do We Know About the New European Works Council? Some Preliminary Evidence from Britain", *Scottish Journal of Political Economy*, septiembre de 2002, pp. 418-444; y B. Keller, "The European Company Statute: Employee Involvement–And Beyond", *Industrial Relations Journal*, diciembre de 2002, pp. 424-445.

41. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 129-130, 139-140.

42. *Ibid*, p. 140.

43. Ver, por ejemplo, G. W. Meyer y R. G. Stort, "Quality Circles: Panacea or Pandora's Box?" *Organizational Dynamics*, primavera de 1985, pp. 34-50; E. E. Lawler III, y S. A. Mohrman, "Quality Circles: After the Honeymoon", *Organizational Dynamics*, primavera de 1987, pp. 42-54; T. R. Miller, "The Quality Circle Phenomenon: A Review and Appraisal", *SAM Advanced Management Journal*, invierno de 1989, pp. 4-7; K. Buch y R. Spangler, "The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions", *Human Relations*, junio de 1990, pp. 573-582; P. R. Liverpool, "Employee Participation in Decision-Making: An Analysis of the Perceptions of Members and Nonmembers of Quality Circles", *Journal of Business and Psychology*, verano de 1990, pp. 411-422, E. E. Adams, Jr., "Quality Circle Performance", *Journal of Management*, marzo de 1991, pp. 25-39; y L. L. Glassop, "The Organizational Benefits of Teams", *Human Relations* 55, no. 2 (2002), pp. 225-249.

44. T. L. Tang y E. A. Butler, "Attributions of Quality Circles' Problem-Solving Failure: Differences Among Management, Supporting Staff, and Quality Circle Members", *Public Personnel Management*, verano de 1997, pp. 203-225; G. Hammersley y A. Pinnington, "Quality Circles Reach End of the Line at Land Rover", *Human Resource Management International Digest*, mayo/junio de 1999, pp. 4-5; y D. Nagar y M. Takore, "Effectiveness of Quality Circles in a Large Public Sector", *Psychological Studies*, enero-julio de 2001, pp. 63-68.

45. Cotton, *Employee Involvement*, p. 87.

46. E. White, "Opportunity Knocks, and It Pays a Lot Better", *Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 2006, p. B3.

47. P. S. Goodman y P. P. Pan, "Chinese Workers Pay for Wal-Mart's Low Prices", *The Washington Post*, 8 de febrero de 2004; p. A1.

48. Ver T. Henry, "States to Tie Teacher Pay to Results", *USA Today*, 30 de septiembre de 1999, p. 1A.

49. D. Kollars, "Some Educators Win $25,000 Bonus as Test Scores Rise", *Sacramento (California) Bee*, 8 de enero de 2001, p. 1.

50. Basado en J. R. Schuster y P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues", *Compensation & Benefits Review*, marzo-abril de 1993, p. 28; K. S. Abosch, "Variable Pay: Do We Have the Basics in Place?" *Compensation & Benefits Review*, julio-agosto de 1998, pp. 12-22; y K. M. Kuhn y M. D. Yockey, "Variable Pay as a Risky Choice: Determinants of the Relative Attractiveness of Incentive Plans", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, marzo de 2003, pp. 323-341.

51. W. Zellner, "Trickle-Down Is Trickling Down at Work", *Business Week*, 18 de marzo de 1996, p. 34; y "Linking Pay to Performance Is Becoming a Norm in the Workplace", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 1999, p. A1.

52. L. Wiener, "Paycheck Plus", *U.S. News & World Report*, 24 de febrero/3 de marzo de 2003, p. 58.

53. Citado en "Pay Programs: Few Employees See the Pay-for-Performance Connection", *Compensation & Benefits Report*, junio de 2003, p. 1.

54. B. Wysocki, Jr., "Chilling Reality Awaits Even the Employed", *Wall Street Journal*, 5 de noviembre de 2001, p. A1.

55. M. Fein, "Work Measurement and Wage Incentives", *Industrial Engineering*, septiembre de 1973, pp. 49-51. Para revisiones actualizadas del efecto del pago sobre el desempeño, ver G. D. Jenkins, Jr., N. Gupta, A. Mitra, y J. D. Shaw, "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-analytic Review of Empirical Research", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1998, pp. 777-787; y S. L. Rynes, B. Gerhart y L. Parks, "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance", *Annual Review of Psychology* 56, no. 1 (2005), pp. 571-600.

56. E. Arita, "Teething Troubles Aside, Merit-Based Pay Catching On", *Japan Times*, 23 de abril de 2004, http://search.japantimes.co.jp/cgi–bin/nb20040423a3.html.

57. E. White, "The Best vs. the Rest", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006, pp. B1, B3.

58. E. White, "Employers Increasingly Favor Bonuses to Raises", *Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2006, p. B3; y J. S. Lublin, "Boards Tie CEO Pay More Tightly to Performance", *Wall Street Journal*, 21 de febrero de 2006, pp. A1, A14.

59. G. E. Ledford, Jr., "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation & Benefits Review*, julio-agosto de 1995, pp. 55-62; B. Murray y B. Gerhart, "An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes", *Academy of Management Journal*, febrero de 1998, pp. 68-78; J. R. Thompson y C. W. LeHew, "Skill-Based Pay as an Organizational Innovation", *Review of Public Personnel Administration*, invierno de 2000, pp. 20-40; y D. J. Shaw, N. Gupta, A. Mitra, y G. E. Ledford, Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans", *Journal of Management*, febrero de 2005, pp. 28-49.

60. "Tensions of a New Pay Plan", *New York Times*, 17 de mayo de 1992, p. F5.

61. Ver, por ejemplo, D-O. Kim, "Determinants of the Survival of Gainsharing Programs", *Industrial & Labor Relations Review*, octubre de 1999, pp. 21-42; "Why Gainsharing Works Even Better Today Than in the Past", *HR Focus*, abril de 2000, pp. 3-5; L. R. Gomez-Mejia, T. M. Welbourne y R. M. Wiseman, "The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing", *Academy of Management Review*, julio de 2000, pp. 492-507; W. Atkinson, "Incentive Pay Programs That Work in Textile", *Textile World*, febrero de 2001, pp. 55-57; M. Reynolds, "A Cost-Reduction Strategy That May Be Back", *Healthcare Financial Management*, enero de 2002, pp. 58-64; y M. R. Dixon, L. J. Hayes, y J. Stack, "Changing Conceptions of Employee Compensation", *Journal of Organizational Behavior Management* 23, no. 2-3 (2003), pp. 95-116.

62. Employment Policy Foundation, *U.S. Wage and Productivity Growth Attainable Through Gainsharing*, 10 de mayo de 2000.

63. "The Employee Ownership 100", *National Center for Employee Ownership*, julio de 2003, www.nceo.org.

64. Citado en K. Frieswick, "ESOPs: Split Personality", *CFO*, 7 de julio de 2003, p. 1.

65. A. A. Buchko, "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: A Test of Three Theoretical Perspectives", *Work and Occupations* 19, no. 1 (1992), 59-78.

66. J. L. Pierce y C. A. Furo, "Employee Ownership Implications for Management", *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990), pp. 32-43.

67. Ver datos en D. Stamps, "A Piece of the Action", *Training*, marzo de 1996, p. 66.

68. C. G. Hanson y W. D. Bell, *Profit Sharing and Profitability: How Profit Sharing Promotes Business Success* (Londres: Kogan Page, 1987); M. Magnan y S. St-Onge, "Profit-Sharing and Firm Performance: A Comparative and Longitudinal Analysis", artículo presentado en la 58a reunión anual de la Academy of Management, San Diego, agosto de 1998; y D. D'Art y T. Turner, "Profit Sharing, Firm Performance, and Union Influence in Selected European Countries", *Personnel Review* 33, no. 3 (2004), pp. 335-350.

69. T. M. Welbourne y L. R. Gomez-Mejia, "Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda", *Journal of Management* 21, no. 3 (1995), pp. 559-609.

70. C. B. Cadsby, F. Song, y F. Tapon, "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation", *Academy of Management Journal* 50, no. 2 (2007), pp. 387-405.

71. Ver, por ejemplo, M. W. Barringer y G. T. Milkovich, "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation", *Academy of Management Review*, abril de 1998, pp. 305-324; D. Brown, "Everybody Loves Flex", *Canadian HRReporter*, 18 de noviembre de 2002, p. 1; J. Taggart, "Putting Flex Benefits Through Their Paces", *Canadian HR Reporter*, 2 de diciembre de 2002, p. G3; y N. D. Cole, y D. H. Flint, "Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefits Plans", *Journal of Managerial Psychology* 19, no. 1 (2004), pp. 19-40.

72. D. A. DeCenzo y S. P. Robbins, *Human Resource Management*, 7a ed. (Nueva York: Wiley, 2002), pp. 346-348.

73. S. E. Markham, K. D. Scott, y G. H. McKee, "Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-Experimental Field Study", *Personnel Psychology*, otoño de 2002, p. 641; y S. J. Peterson y F. Luthans, "The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business Unit Outcomes over Time", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 156-165.

74. D. Drickhamer, "Best Plant Winners: Nichols Foods Ltd.", *Industry Week*, 1 de octubre de 2001, pp. 17-19.

75. M. Littman, "Best Bosses Tell All", *Working Woman*, octubre de 2000, p. 54.

76. Citado en S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees", *Industry Week*, 3 de abril de 1995, pp. 15-16. Ver también B. Nelson, "Try Praise", *INC.*, septiembre de 1996, p. 115.

77. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance", *Academy of Management Journal*, junio de 2001, p. 587. Ver también F. Luthans y A. D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 166-180.

78. Citado en K. J. Dunham, "Amid Shrinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002, p. B8.

79. *Ibid.*

80. B. M. Meglino y A. M. Korsgaar, "The Role of Other Orientation in Reactions to Job Characteristics", *Journal of Management*, febrero de 2007, pp. 57-83.

81. M. F. Peterson y S. A. Ruiz-Quintanilla, "Cultural Socialization as a Source of Intrinsic Work Motivation", *Group & Organization Management*, junio de 2003, pp. 188-216.

82. P. Peters y L. den Dulk, "Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-Based Telework: A Theoretical Elaboration", *International Journal of Cross Cultural Management*, diciembre de 2003, pp. 329-346.

83. S. C. L. Fong y M. A. Shaffer, "The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: A Cross-Cultural Investigation of a Group Incentive Plan", *International Journal of Human Resource Management*, junio de 2003, pp. 559-580.

84. Brown, "Everybody Loves Flex.", p. 1.

85. E. Unsworth, "U.K. Employers Find Flex Benefits Helpful: Survey", *Business Insurance*, 21 de mayo de 2001, pp. 19-20.

86. Ver, por ejemplo, A. Sagie y Z. Aycan, "A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations", *Human Relations*, abril de 2003, pp. 453-473; y J. Brockner, "Unpacking Country Effects: On the Need to Operationalize the Psychological Determinants of Cross-National Differences", en R. M. Kramer y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 25 (Oxford, UK: Elsevier, 2003), pp. 336-340.

87. C. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchio, R. Drasgow, y J. J. Lawler, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 643-658.

88. "The Most Praised Generation Goes to Work", *Gainesville (Florida) Sun*, 29 de abril de 2007, pp. 5G, 6G, y J. Zaslow, "In Praise of Less Praise", *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 2007, p. D1.

Las emociones y los estados de ánimo

El tiempo enfría, el tiempo aclara; ningún humor permanece inalterado con el paso de las horas.

—Mark Twain



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Diferenciar entre las emociones y los estados de ánimo y listar los fundamentales.

2 Analizar si las emociones son racionales y las funciones que desempeñan.

3 Identificar las fuentes de las emociones y los estados de ánimo.

4 Analizar el efecto que la labor emocional tiene en los empleados.

5 Describir la teoría de los eventos afectivos e identificar sus aplicaciones.

6 Estudiar los argumentos en favor y en contra de la inteligencia emocional.

7 Aplicar los conceptos de las emociones y los estados de ánimo al CO

8 Comparar la experiencia, interpretación y expresión de las emociones entre las culturas.

La venganza es dulce



¿La venganza puede motivar? Absolutamente sí. Considere lo que dice Terry Garnett: "Sí guardo rencores. ¿Me motiva eso? Sí, mucho". A finales de la década de 1990, Garnett era vicepresidente senior de Oracle y reportaba al CEO de la empresa, Larry Ellison. Los dos viajaban juntos alrededor del mundo, estaban codo a codo con los medios y los magnates del cine, y se hicieron amigos. Incluso fueron de vacaciones con sus familias a Japón. Ellison, ferviente admirador de todo lo japonés, invitó a Garnett para que lo acompañara en el famoso Recorrido del filósofo al templo Ginkakuji, en Kyoto.

Unas semanas después de regresar del viaje a Japón, Ellison llamó a Garnett a su oficina y lo despidió de inmediato. Garnett caminó los 10 metros que había entre su oficina y la de Ellison desconcertado y sin encontrar una explicación clara a su despido, empacó sus cosas y salió. "Trataba de guardar la compostura", cuenta. Pero estaba indignado y en privado se decía: "ya llegará la hora de la verdad".

Garnett canalizó su furia al competir directamente con Ellison y Oracle invirtiendo en proyectos prometedores que arrancaban. Un ejemplo reciente es Ingres, proveedor de software de bajo costo que Garnett espera competirá frente a frente con el producto estrella de Oracle, que es su base de datos para negocios (Oracle e IBM juntas tienen el

70 por ciento del mercado mundial de las bases de datos). Garnett ha formado un pequeño ejército de ingenieros y administradores, empleados de Oracle, que lo ayudan en la batalla contra su enemigo. En 2004, Garnett y David Helfrich fundaron Garnett & Helfrich Capital, fondo privado de $350 millones de capital para empresas medianas de productos tecnológicos. En lugar de centrarse en iniciar o comprar compañías bien establecidas, Garnett & Helfrich prefiere negocios tecnológicos existentes o líneas de productos en problemas.

Al reflexionar sobre su éxito, Garnett dice: "la forma más sencilla de crear una cultura es hacerse de un enemigo. Nosotros tenemos uno. Es Oracle".[1] ■

Como ilustra el ejemplo de Terry Garnett, las emociones nos pueden impulsar a la acción. Antes de profundizar más en el análisis de emociones y estados de ánimo, evalúe su humor en este momento. Resuelva la siguiente autoevaluación para saber cuál es su humor.



¿CUÁLES SON SUS SENTIMIENTOS AHORA?

En la Self-Assesment Library, resuelva la evaluación IV.D.1 (How are you feeling right now?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Cuál calificación fue más alta: la del estado de ánimo positivo o la del negativo? ¿Cómo se comparan éstas con las de sus compañeros?*
2. *¿Le sorprende su calificación? ¿Por qué sí o no?*
3. *¿Qué clase de cosas influyen en sus estados de ánimo positivos? ¿Y en los negativos?*

Dado el rol tan obvio que desempeñan las emociones en nuestro trabajo y vida cotidiana, quizá le sorprenda saber que hasta hace poco tiempo el campo del CO prestó poca o nada de atención al tema de las emociones.[2] ¿Cómo podía ser esto? Ofrecemos dos explicaciones posibles.

La primera es el *mito de la racionalidad*.[3] Desde finales del siglo diecinueve y el surgimiento de la administración científica, el protocolo del mundo laboral ha consistido en mantener ocultas las emociones. Una organización bien operada era aquella que no permitía que sus trabajadores expresaran frustración, ira, amor, odio, alegría, dolor y otros sentimientos parecidos. El pensamiento prevaleciente era que tales emociones eran la antítesis de la racionalidad. Aun cuando los investigadores y administradores sabían que las emociones eran parte inseparable de la vida cotidiana, trataban de crear organizaciones libres de ellas. Eso, por supuesto, no era posible.

La segunda explicación era la creencia de que las emociones de cualquier tipo eran perturbadoras.[4] Cuando los investigadores tomaron en cuenta las emociones, consideraron las fuertes y negativas –la ira en especial– como algo que interfería con la capacidad de un empleado para trabajar con eficacia. Rara vez las vieron como constructivas o susceptibles de mejorar el desempeño.

Está claro que ciertas emociones, en particular cuando se manifiestan en el momento equivocado, reducen el desempeño del trabajador. Sin embargo, esto no cambia el hecho de que los empleados lleven su parte emocional al trabajo cotidiano, y que ningún estudio del CO estará completo si no considera el rol que juegan las emociones en el comportamiento en el lugar de trabajo.

¿Qué son las emociones y los estados de ánimo?

1 *Diferenciar entre las emociones y los estados de ánimo y listar los fundamentales.*

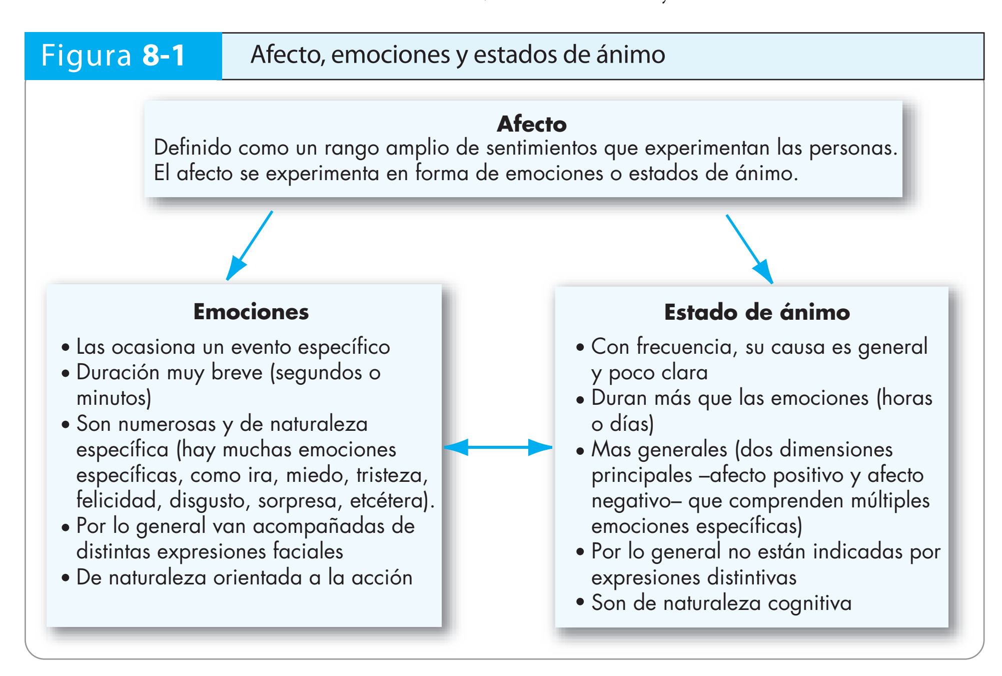
Aunque no queremos obsesionarnos con las definiciones, antes de proceder al análisis necesitamos aclarar tres términos que se entremezclan: *afecto, emociones* y *estados de ánimo.*

El **afecto** es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas. Es un concepto sombrilla que agrupa tanto a las emociones como a los estados de ánimo.[5] Las **emociones** son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo.[6] Los **estados de ánimo** son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual.[7]

La mayoría de expertos creen que las emociones son más fugaces que los estados de ánimo.[8] Por ejemplo, si alguien lo trata con descortesía usted se enojará. Ese sentimiento intenso de ira es probable que llegue y se vaya con rapidez, quizá en cuestión de segundos. Puede ser que cuando se encuentre de mal humor se pueda sentir mal por varias horas.

Las emociones son reacciones hacia una persona (ver a un amigo en el trabajo lo hace sentir bien) o un evento (tratar con un cliente grosero le provoca enojo). Usted manifiesta emociones cuando está "feliz por algo, enojado con alguien y temeroso de algo".[9] Por el contrario, los estados de ánimo por lo general no se dirigen a una persona o evento. Pero las emociones se convierten en estados de ánimo cuando se pierde la atención del evento u objeto que suscitó el sentimiento. Además, de la misma manera, los estados de ánimo buenos o malos hacen más emocional su respuesta a un evento. Por eso, cuando un colega critica la forma en que usted habla a un cliente, se enoja con él. Es decir, muestra emoción (enojo) hacia un objeto específico (su colega). Pero conforme la emoción específica se disipa, por lo general usted se siente desalentado. Este sentimiento no puede atribuirse a un solo acontecimiento; usted no está en su estado normal. Entonces, reacciona en forma exagerada a otros eventos. Este estado afectivo describe un estado de ánimo o humor. La figura 8-1 muestra las relaciones entre el afecto, las emociones y el estado de ánimo.

Figura 8-1 Afecto, emociones y estados de ánimo



afecto *Rango amplio de sentimientos que experimentan las personas.*

emoción(es) *Sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo.*

Estado de ánimo *Sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que carecen de estímulo contextual.*

En primer lugar, como se ve en la figura, el afecto es un término amplio que incluye las emociones y los estados de ánimo. En segundo lugar, existen diferencias entre las emociones y los estados de ánimo, algunas de las cuales –que las emociones las ocasiona un evento específico y que son más fugaces que los estados de ánimo– acabamos de mencionar. Otras diferencias son más sutiles, como el hecho de que a diferencia de los estados de ánimo las emociones tienden a revelarse con más claridad a través de expresiones faciales (enojo, disgusto, etcétera). Asimismo, algunos investigadores especulan que las emociones se orientan más a la acción –conducen a un acto más inmediato– en tanto que los estados de ánimo son más cognitivos, lo que significa que nos hacen pensar o inquietan por un rato.[10]

Por último, la figura muestra que las emociones y los estados de ánimo se influyen entre sí. Por ejemplo, una emoción, si es suficientemente intensa y profunda, se convierte en un estado de ánimo: obtener el trabajo de sus sueños genera la emoción de la alegría, pero también lo pone de buen humor durante varios días. De manera similar, depende de que esté de buen o mal humor, que experimente una emoción positiva o negativa, en forma más intensa de lo que ocurriría en otro caso. Por ejemplo, si está de mal humor "estallará" en respuesta al comentario de un compañero de trabajo cuando en condiciones normales esto sólo habría generado una reacción leve. Debido a que las emociones y los estados de ánimo se influyen entre sí, habrá muchas partes de este capítulo en las que se relacionen de cerca.

Aunque el afecto, las emociones y los estados de ánimo en teoría son separables, en la práctica la distinción no siempre es clara. En determinadas áreas los investigadores han estudiado sobre todo los estados de ánimo, y en otras las emociones. Así, cuando se revisan los temas del CO acerca de las emociones y estados de ánimo se verá que en algunos de ellos hay más información sobre las primeras y en otros hay más acerca de los segundos. Esto es simplemente el estado de las investigaciones.

Asimismo, la terminología es confusa. Por ejemplo, las dos dimensiones principales de los estados de ánimo son el afecto positivo y el afecto negativo, no obstante hemos definido que el afecto es más amplio que el estado de ánimo. Entonces, aunque en ocasiones el tema llega a ser muy denso, ahí está. El material es interesante y aplicable al CO.

El conjunto básico de las emociones

¿Cuántas emociones existen? ¿En qué varían? Hay docenas de emociones. Incluyen enojo, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, decepción, incomodidad, disgusto, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa y tristeza. Se han hecho muchos esfuerzos de investigación para definir y limitar las docenas de emociones a un conjunto fundamental o básico de emociones.[11] Sin embargo, algunos estudiosos argumentan que no tiene sentido pensar que hay emociones básicas porque incluso las que rara vez experimentamos, como la conmoción, ejercen un efecto poderoso sobre nosotros.[12] Otros académicos, incluso filósofos, plantean que hay emociones universales comunes a todas las personas. René Descartes, a quien con frecuencia se denomina como el fundador de la filosofía moderna, identificó seis "pasiones sencillas y primitivas" –asombro, amor, odio, deseo, alegría y tristeza– este filósofo argumentó que: "todas las demás están compuestas por algunas de estas seis o son una especie de ellas".[13] Otros filósofos (Hume, Hobbes, Spinoza) identificaron categorías de emociones. Aunque dichos filósofos hicieron grandes aportaciones, la carga que representa obtener pruebas definitivas de que existe un conjunto básico de emociones recae en los investigadores contemporáneos.

En los estudios actuales los psicólogos tratan de identificar las emociones básicas por medio del análisis de las expresiones faciales.[14] Un problema con ese enfoque es que algunas de ellas son demasiado complejas como para reflejarse con facilidad en nuestros rostros. Considere el amor, por ejemplo, que muchos piensan

es la más universal de todas las emociones[15] y que sin embargo no es fácil expresar sólo a través de las expresiones faciales. Asimismo, las culturas tienen normas que gobiernan las expresiones emocionales, por lo que no siempre es lo mismo cómo *experimentamos* una emoción que cómo la *demostramos*. Y muchas compañías de hoy ofrecen programas de manejo de la ira para enseñar a las personas a contener o incluso ocultar sus sentimientos interiores.[16]

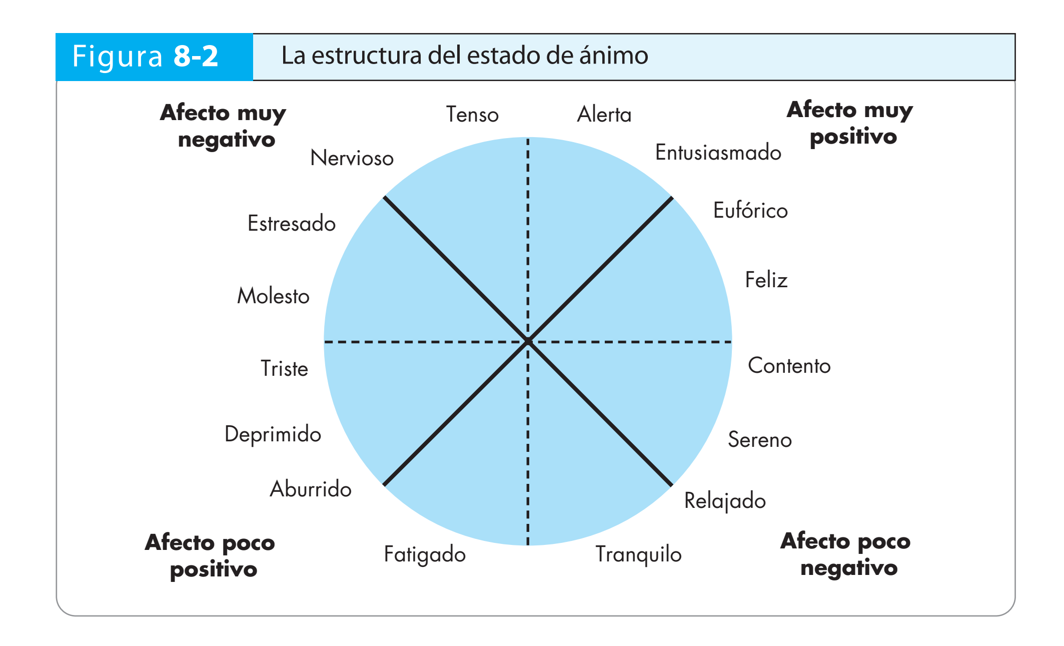
No es probable que los psicólogos o filósofos se pongan completamente de acuerdo en un conjunto de emociones básicas, o incluso en si tiene sentido hablar de algo como eso. Aun así, muchos científicos están de acuerdo en que existen seis emociones esenciales y universales –ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa– que incluyen al resto en alguna de ellas.[17] Algunos estudiosos trazan estas seis emociones como parte de un continuo: felicidad-sorpresa-miedo-tristeza-ira-disgusto.[18] Entre más cerca estén dos emociones en este continuo, más probable es que las personas las confundan. Por ejemplo, en ocasiones se confunde la felicidad con la sorpresa, pero rara vez con el disgusto. Además, como veremos más adelante, los factores culturales también influyen en las interpretaciones.

El humor como afecto positivo y negativo

Una forma de clasificar las emociones es en: positivas o negativas.[19] Las emociones positivas –como la alegría y la gratitud– expresan una evaluación o un sentimiento favorable. Las negativas –como la ira o la culpa– expresan lo opuesto. Hay que tener en mente que las emociones no son neutrales. Ser neutral significa no tener emociones.[20]

Al agrupar las emociones en categorías positivas y negativas, se convierten en estados de ánimo porque ahora las consideramos en forma más general en vez de aislar una en particular. En la figura 8-2, *entusiasmado* es una emoción específica que es el indicador puro de un afecto muy positivo, en tanto que *aburrido* es el de un afecto poco positivo. De manera similar, *nervioso* es el indicador puro de un afecto muy negativo, y *relajado* es el de un afecto poco negativo. Por último, ciertas emociones –como *contento* (mezcla de afecto muy positivo y poco negativo) o *triste* (mezcla de afecto poco positivo y muy negativo)– están entre dos terrenos. Observará que este modelo no incluye todas las emociones. Hay dos razones de que así sea, la primera es que ciertas emociones como el entusiasmo o la depresión sí tienen cabida en el modelo, pero no hay espacio suficiente; la segunda es que ciertas emociones, como la sorpresa, no se ajustan bien porque no son claramente positivas o negativas.

Figura 8-2 La estructura del estado de ánimo



Por tanto, es posible considerar el **afecto positivo** como una dimensión del estado de ánimo que consiste en emociones positivas como el entusiasmo, la confianza en sí mismo y alegría, en el extremo alto; y el aburrimiento, la depresión y el cansancio, en el extremo bajo. El **afecto negativo** es una dimensión del estado de ánimo que consiste en nerviosismo, estrés y ansiedad en el extremo alto, y relajamiento, tranquilidad y aplomo en el extremo bajo (observe que los afectos positivo y negativo *son* estados de ánimo. Utilizamos esas denominaciones en vez de *estado de ánimo positivo* y *estado de ánimo negativo* porque así es como los investigadores lo hacen).

El afecto positivo y el afecto negativo influyen sobre el desempeño en el trabajo (y más allá de éste, por supuesto) en el sentido de que colorean nuestras percepciones, que a su vez se convierten en la propia realidad. Por ejemplo, un sobrecargo de aviación colocó un *blog* anónimo en Web en el que decía lo siguiente: "trabajo en un tubo de aluminio presurizado, y el ambiente fuera de mi 'oficina' no puede sostener la vida humana. Además de esto, la vida humana en el interior en ocasiones no es sostenible... en realidad los pasajeros son flojos e idiotas. Con frecuencia me tratan sin respeto, nadie me escucha... hasta que los amenazo con lanzarlos fuera del avión".[21] Está claro que si un sobrecargo está de mal humor, eso va a influir en las percepciones que tenga de los pasajeros, lo que a su vez influirá en su comportamiento.

Es importante saber que es más fácil que las emociones negativas se traduzcan en estados de ánimo negativos. Las personas piensan en los eventos que generaron sus emociones negativas cinco veces más tiempo del que dedican a los que crearon las positivas.[22] Por tanto, se espera que la gente recuerde las experiencias negativas con más facilidad que las positivas. Tal vez una de las razones para que así sea es que, para la mayoría de nosotros, también son más inusuales. La verdad es que las investigaciones muestran que existe una **desviación positiva**, que consiste en que con una aportación igual a cero (es decir, cuando no pasa nada en particular), la mayoría de los individuos experimentan un estado de ánimo positivo y suave.[23] Para la mayor parte de las personas, los estados de ánimo positivos son algo más comunes que los negativos. La desviación positiva también parece operar en el trabajo. Por ejemplo, un estudio de representantes de servicio al consumidor en un centro de atención en Inglaterra (trabajo en que seguramente es difícil tener sentimientos positivos), reveló que las personas reportaban tener estados de ánimo positivos durante el 58 por ciento del tiempo.[24]

La función de las emociones

¿Las emociones nos hacen irracionales? ¿Qué tan seguido escucha que alguien dice: "oh, te estás dejando llevar por tus emociones". Usted tal vez se haya ofendido. Carl Sagan, el famoso astrónomo, escribió alguna vez: "cuando experimentamos emociones fuertes corremos el riesgo de engañarnos". Observaciones como ésta sugieren que la racionalidad y la emoción están en conflicto y que si se demuestran emociones se actúa en forma irracional. Un grupo de autores sostiene que mostrar emociones como la tristeza, hasta el punto del llanto, es tan perjudicial para una carrera que debemos salir de la habitación antes que permitir que otros sean testigos de nuestra demostración emocional.[25] La escritora Lois Frankel plantea que las mujeres deben evitar ser emocionales en su trabajo porque perjudicará la calificación que otros den a su competencia.[26] Estos puntos de vista sugieren que la demostración o incluso la experiencia de sentir emociones nos hace parecer débiles, frágiles o irracionales. Sin embargo, las investigaciones están en desacuerdo y demuestran cada vez más que las emociones en realidad son críticas para el pensamiento racional.[27] De hecho, ha habido evidencias de esa relación desde hace mucho tiempo.

2 *Analizar si las emociones son racionales y las funciones que desempeñan.*

Veamos el ejemplo de Phineas Gage, quien fue trabajador ferroviario en Vermont. Un día de septiembre de 1848, al preparar una carga explosiva en su trabajo, ésta explotó por accidente y lanzó por el aire una barra de hierro de poco más de un metro de longitud que golpeó el lado izquierdo de la mandíbula inferior de Gage, y salió por la parte superior de su cráneo. Sorprendentemente, Gage sobrevivió. Podía leer y hablar, y tenía un desempeño por arriba del promedio en pruebas cognitivas. Sin embargo, quedó claro que había perdido su capacidad de experimentar emociones. Quedaba impertérrito incluso en las ocasiones más tristes o felices. La incapacidad de Gage para expresar sus emociones eventualmente anuló su aptitud de

Al estudiar el cráneo de Phineas Gage, que se muestra en la fotografía, y otras lesiones cerebrales, los investigadores descubrieron un vínculo importante entre las emociones y el pensamiento racional. Encontraron que perder la capacidad de sentir emociones llevaba a perder la de razonar. A partir de este descubrimiento, los estudiosos aprendieron que nuestras emociones nos dan información valiosa que ayuda al proceso de pensar.



raciocinio. Comenzó a tener actitudes irracionales en su vida, pues tenía con frecuencia comportamientos erráticos que iban contra sus propios intereses. A pesar de ser un hombre inteligente cuyas aptitudes intelectuales no se vieron dañadas por el accidente, Gage pasó de un trabajo a otro y un día se enroló en un circo. Al comentar la condición de Gage, un experto afirmaba que: “la razón tal vez no sea tan pura como la mayoría de nosotros pensamos o queremos que sea... las emociones y sentimientos quizá no sean intrusos en el bastión de la razón: están entretejidas en su red, para bien *y* para mal.[28]

El ejemplo de Phineas Gage y muchos otros estudios sobre lesiones cerebrales demuestran que las emociones tienen importancia crítica para el pensamiento racional. Para ser racionales debemos tener la aptitud de experimentar emociones. ¿Por qué? Porque nos dan información importante acerca de la manera en que entendemos el mundo que nos rodea. Aunque quizá pensemos que una computadora es un intelecto superior, un humano carente de emociones sería incapaz de funcionar. Piense en un gerente que debe tomar la decisión de si despide a un empleado. ¿De verdad querría que la tomara sin tomar en cuenta sus emociones o las del empleado? La clave para tomar buenas decisiones es utilizar tanto el pensamiento *como* los sentimientos.

¿Para que sirven las emociones? ¿Por qué tenemos emociones? ¿Para qué sirven? Acabamos de analizar una de sus funciones: las necesitamos para pensar racionalmente. Sin embargo, Charles Darwin adoptó un enfoque más amplio. En *La expresión de las emociones en el hombre y los animales*, Darwin planteó que las emociones se desarrollaron con el tiempo para ayudar a los humanos a resolver problemas. Decía que las emociones eran útiles porque motivaban a las personas a tomar acciones importantes para la supervivencia —como buscar alimentos, refugio, compañeros, protegerse de los depredadores y predecir los comportamientos de los demás. Por ejemplo, el disgusto (una emoción) nos motiva a evitar los objetos peligrosos o dañinos (como los alimentos descompuestos). El entusiasmo (también una emoción) nos motiva a aceptar situaciones que requieren energía e iniciativa (por ejemplo, comenzar una carrera nueva).

El ejemplo de Darwin lo siguen los investigadores que se centran en la **psicología evolucionista**, campo del conocimiento que afirma que debemos experimentar emociones –positivas o negativas– porque sirven a un propósito.[29] Por ejemplo, quizá considere que los celos son una emoción negativa, pero los psicólogos evolucionistas plantearían que existen porque tienen una finalidad útil. Las parejas sienten celos para incrementar la probabilidad de que sus genes, y no los de un rival, pasen a la siguiente generación.[30] Aunque tendemos a pensar que la ira es “mala”, en realidad nos ayuda a proteger nuestros derechos cuando sentimos que se violan. Por ejemplo, una persona que se enoja cuando es atacada por un colega advierte a los demás que no sigan el mismo comportamiento. Considere el ejemplo que sigue. Rena Weeks era secretaria en una empresa de abogados prominente. Su jefe no cesaba de tocarla y abrazarla. Este tratamiento la llenaba de ira, por lo que hizo algo más que renunciar: lo demandó y ganó una suma multimillonaria en dólares.[31] La ira no siempre es buena, pero igual que otras emociones, existe porque tiene un propósito útil. Las emociones positivas también tienen un propósito, como en el caso de un empleado de servicios que siente empatía por sus clientes y les da una atención mejor que la que brinda alguien en apariencia insensible.

Sin embargo, algunos investigadores no creen demasiado en la psicología evolucionista. ¿Por qué? Piense en el miedo (una emoción). Es fácil pensar en sus efectos

afecto positivo *Dimensión del estado de ánimo que en un extremo consiste en emociones positivas específicas como entusiasmo, seguridad en uno mismo y estima, y en el otro, aburrimiento, depresión y cansancio.*

afecto negativo *Dimensión del estado de ánimo que en un extremo consiste en nerviosismo, estrés y ansiedad, y en el otro en relajamiento, tranquilidad y aplomo.*

desviación positiva *Tendencia de la mayoría de individuos a experimentar un estado de ánimo positivo y suave, si hay una aportación igual a cero (cuando no pasa nada en particular).*

psicología evolucionista *campo del conocimiento que afirma que debemos experimentar emociones porque sirven a un propósito.*

tanto dañinos como perjudiciales. Por ejemplo, correr por temor de un depredador incrementa la probabilidad de sobrevivir. Pero, ¿cuál es el beneficio de quedar paralizado de terror? La psicología evolucionista proporciona puntos de vista interesantes sobre las funciones de las emociones, pero es difícil saber si siempre son válidos.[32]

Las fuentes de las emociones y los estados de ánimo

3 *Identificar las fuentes de las emociones y los estados de ánimo.*

¿Alguna vez ha dicho: "hoy me levanté con el pie izquierdo"? ¿O ha hablado con brusquedad a algún compañero o familiar sin ninguna razón en particular? Si lo ha hecho, es probable que se pregunte de dónde vienen las emociones y los estados de ánimo. A continuación estudiaremos las influencias principales para los estados de ánimo y las emociones.

Personalidad Los estados de ánimo y las emociones tienen un componente de característica personal: la mayor parte de las personas tiene tendencias innatas de experimentar ciertos estados de ánimo y emociones con más frecuencia que otros. Además, las personas difieren por naturaleza en la intensidad con que experimentan la misma emoción. Compare a Bobby Knight, entrenador de baloncesto del equipo Texas Tech, con Bill Gates. Es fácil que el primero estalle en cólera, mientras que el segundo es relativamente distante y no emocional. Knight y Gates difieren en su **intensidad de afecto**, o fuerza con que experimentan sus emociones".[33] Las personas con mucha intensidad de afecto experimentan las emociones tanto positivas como negativas con más profundidad: cuando están tristes se hayan realmente tristes, y cuando están contentas se sienten en realidad contentas.



¿CUÁL ES MI INTENSIDAD DE AFECTO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.D.2 (What's my affect intensity?).

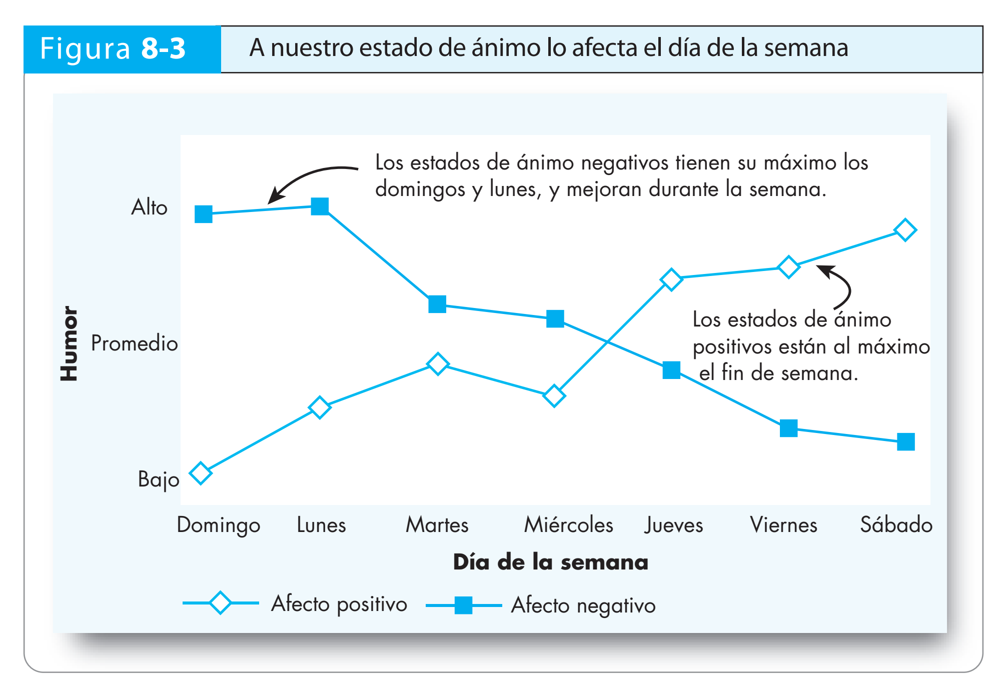
Día de la semana y hora del día ¿Las personas están de mejor humor los fines de semana? Pues realmente sí. Como se aprecia en la figura 8-3, las personas tienden a estar de peor humor (máximo afecto negativo y mínimo afecto positivo) a principios de semana y de mejor humor (máximo afecto positivo y mínimo afecto negativo) al final de la semana.[34]

¿Y qué pasa con la hora del día? (ver la figura 8-4) Es frecuente pensar que las personas difieren en función de si son "matutinas" o "vespertinas". Sin embargo, la vasta mayoría de nosotros sigue un patrón similar. Los niveles de afecto positivo tienden a tener su máximo alrededor del punto medio entre la hora de levantarse y la de dormir, sin importar las horas en que estos dos eventos ocurran. No obstante, el afecto negativo muestra pocas fluctuaciones durante el día.[35] Este patrón básico se cumple ya sea que las personas se describan como matutinas o vespertinas.[36]

¿Qué significa esto para el comportamiento organizacional? No es buena idea pedir un favor a alguien, o darle malas noticias, el lunes por la mañana. Nuestras interacciones en el lugar de trabajo serán más positivas después del medio día y ya entrada la semana.

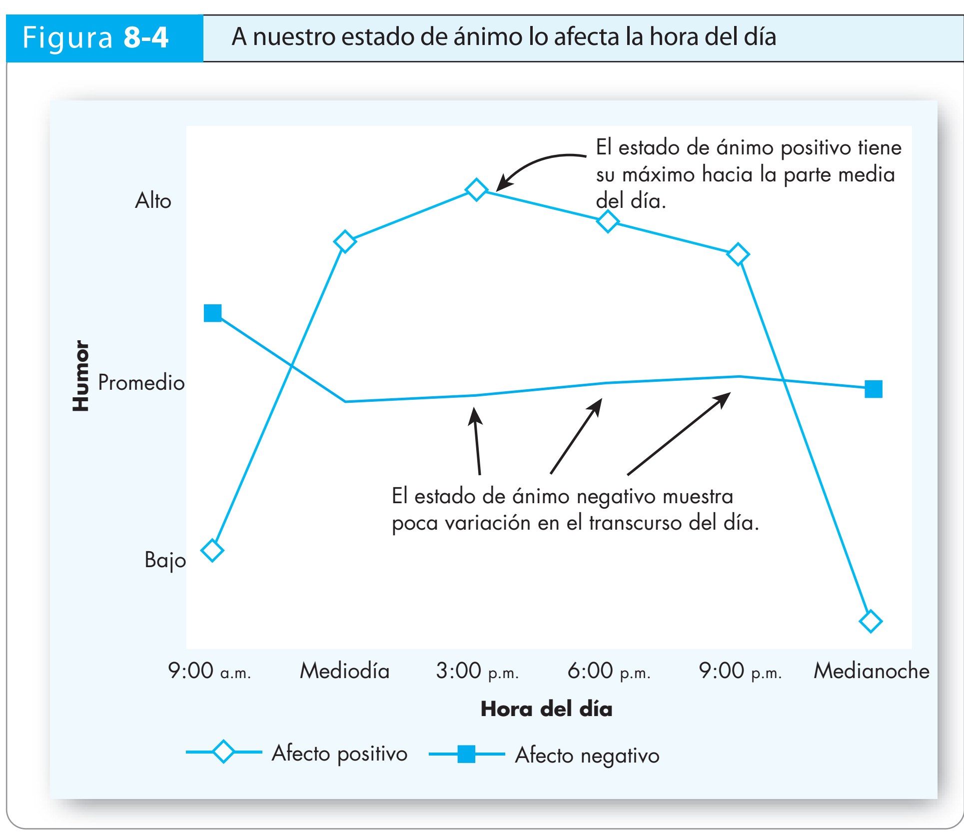
El clima ¿Cuándo piensa que estaría de mejor humor? ¿Cuándo hay una temperatura de 20 grados centígrados y está soleado, o cuando el día está lúgubre, frío y lluvioso? Muchas personas creen que su estado de ánimo depende del clima, pero las evidencias sugieren que éste tiene poco efecto o ninguno sobre aquel. Un experto concluyó que: "contra el punto de vista cultural, estos datos indican que la gente no dice estar de mejor humor en los días luminosos y soleados (o a la inversa, de peor humor en los días oscuros y lluviosos)".[37] Es la *correlación ilusoria* la que explica por qué la gente tiende a *pensar* que el buen clima mejora su estado de ánimo. La **correlación ilusoria** tiene lugar cuando se asocian dos eventos entre los que en realidad no hay ninguna conexión.

Figura 8-3 A nuestro estado de ánimo lo afecta el día de la semana



Fuente: D. Watson, *Mood and Temperament* (New York: Guilford Press, 2000).

Figura 8-4 A nuestro estado de ánimo lo afecta la hora del día



Fuente: D. Watson, Mood and Temperament, Nueva York, Guilford Publications, 2000.

intensidad de afecto *Diferencias individuales en la fuerza con que las personas experimentan sus emociones.*

correlación ilusoria *Tendencia de las personas a asociar dos eventos cuando en realidad no hay ninguna conexión entre ellos.*

Estrés Como es fácil imaginar, el estrés afecta las emociones y los estados de ánimo. Por ejemplo, los estudiantes tienen niveles altos de miedo antes de un examen, que se disipa una vez terminado éste.[38] En el trabajo, los acontecimientos de un día de tensiones (un correo electrónico desagradable, un plazo que se vence, la pérdida de una venta importante, una reprimenda del jefe, etc.) afectan de manera negativa el estado de ánimo de los empleados. Asimismo, los efectos del estrés se acumulan con el tiempo. Como plantean los autores de cierto estudio: "estar sujeto a eventos irregulares de poco estrés tiene el potencial de hacer que los trabajadores experimenten niveles cada vez mayores de éste con el transcurrir del tiempo".[39] Esos niveles crecientes de estrés y presiones en el trabajo empeoran nuestro estado de ánimo y hacen que experimentemos emociones negativas. Considere la entrada siguiente al *blog* de un trabajador: "hoy estoy con un humor negro... físicamente me siento agotado, y el clima combinado con la cantidad de personal y trabajo que necesito hacer me están matando". Si bien en ocasiones aumenta el estrés, para la mayoría de nosotros, como para este *blogger*, llegará a tener consecuencias en el estado de ánimo.[40]

Actividades sociales ¿Tiende usted a estar más feliz cuando sale con sus amigos? Para mucha gente, las actividades sociales incrementan el estado de ánimo positivo y tienen poco efecto en el negativo. Pero, ¿son las personas con buen humor las que buscan tener interacciones sociales o son éstas las que lo ocasionan en aquellas? Parece que ambos casos son ciertos.[41] Además, ¿importa el *tipo* de actividad social? Sí, importa. Las investigaciones sugieren que las actividades físicas (esquiar o hacer caminatas con amigos), informales (ir a una fiesta) o epicúreas (comer con otras personas) se asocian con más intensidad a los aumentos de humor positivo que los eventos formales (participar en una junta de trabajo) o sedentarios (ver televisión con amigos).[42]

Sueño Los adultos estadounidenses afirman dormir menos que los de la generación pasada.[43] ¿Este mal dormir vuelve gruñona a la gente? La calidad del sueño afecta el estado de ánimo. Los estudiantes universitarios y trabajadores adultos que duermen poco informan sentir mucha fatiga, enojo y hostilidad.[44] Una de las razones del por-

¿MITO o CIENCIA?

"Las personas no son capaces de predecir sus propias emociones"

Este enunciado es, en esencia, verdadero. Las personas tienden a predecir bastante mal la manera en que se sentirán cuando algo ocurra. Las investigaciones sobre este tema —llamado *predicción afectiva*— revelan que nuestro mal desempeño de predicción afectiva adopta dos formas.

La primera es que tendemos a sobreestimar el placer que sentiremos de un evento futuro positivo. Pensamos que con un automóvil nuevo nos sentiremos más felices de lo que en realidad ocurre, que ser propietarios de nuestra propia casa nos hará sentir mejor de lo que en verdad sucede una vez que la compramos, e incluso que el matrimonio nos hará más dichosos de lo que pasa al contraerlo. Los estudios sobre la predicción afectiva demuestran que sobreestimamos tanto la intensidad (cuan felices estaremos) como la duración (el tiempo que sentiremos felicidad) de los eventos positivos futuros. Por ejemplo, cuando Joakim Noah veía la posibilidad de ser seleccionado en la primera ronda del *draft* del baloncesto, un reportero le preguntó qué le parecía. Noah dijo que no podía esperar a tener "el mejor vestidor de la NBA" Noah resultó electo en la primera ronda (por los Toros de Chicago), por lo que es probable que haya conseguido su vestidor de clase mundial en Chicago, pero las probabilidades también son de que eso no lo haga sentir tan feliz como pensaba.

La segunda área en que no somos muy buenos en la predicción afectiva es en los eventos negativos. Así como los eventos positivos tienden a no hacernos sentir tan bien como pensábamos, los negativos no nos hacen sentir tan mal como creíamos ocurriría.

Muchos estudios distintos apoyan nuestra deficiente aptitud de predicción afectiva. Los estudiantes universitarios sobreestiman lo felices o tristes que los haría sentir ser asignados a un dormitorio bueno o a uno malo, las personas sobreestiman lo infelices que estarían dos meses después de una ruptura, los profesores universitarios que no tienen la plaza definitiva sobreestiman la felicidad que sentirían si la consiguieran y las mujeres sobreestiman el efecto emocional de los resultados que no desean en una prueba de embarazo.[45]

De manera que hay buenas y malas noticias en esta historia: Es verdad que los niveles altos no son buenos como creemos, pero también es cierto que los niveles bajos no son tan malos como tememos. Las probabilidades son: el futuro no es tan fantástico como usted espera, pero tampoco es tan desolador como usted teme. ■

La "terapia dulce" mejora el estado de ánimo de Mark Saunders, gerente senior de marketing en la empresa farmacéutica GlaxoSmithKline. Saunders se ejercita a menudo con la ayuda de un entrenador en el gimnasio de la compañía, y dice que el ejercicio lo hace sentir con más energía y percepción y aumenta su creatividad y productividad. "Especialmente en invierno, me mantiene en marcha", afirma. Al igual que muchas otras compañías que proporcionan gimnasios a sus empleados, GlaxoSmithKline piensa que el ejercicio incrementa los estados de ánimo positivos, lo que da como resultado trabajadores más felices, saludables y productivos.



qué dormir poco, o mal, pone de mal humor a las personas es que perjudica la toma de decisiones y dificulta el control de las emociones.[46] Un estudio reciente sugiere que haber dormido mal la noche anterior también afecta al día siguiente la satisfacción de la gente con su trabajo, sobre todo porque se siente fatigada, irritable y menos alerta.[47]

Ejercicio Es frecuente escuchar que las personas deben hacer ejercicio para mejorar su estado de ánimo. Pero, ¿en verdad funciona esta "terapia dulce"? Parece que sí. Las investigaciones muestran de manera consistente que el ejercicio mejora el humor positivo de las personas.[48] Parece que los efectos terapéuticos del ejercicio son más marcados en aquellos que se encuentran deprimidos. Si bien el ejercicio influye en el estado de ánimo en forma sistemática, no es tampoco tan poderoso. De manera que, sí ayudará a mejorar el humor, pero no espere milagros.

Edad ¿Piensa que los jóvenes experimentan emociones más extremas y positivas (lo que se conoce como "exuberancia juvenil") que las personas de edad avanzada? Si su respuesta es *sí*, está equivocado. Un estudio entre personas con edades de 18 a 94 años reveló que las emociones negativas parecían ocurrir menos conforme se envejecía. Los periodos de estado de ánimo muy positivos duraban más en los individuos más ancianos y los malos humores se disipaban en ellos con más rapidez que en los jóvenes.[49] El estudio sugirió que la experiencia emocional tiende a mejorar con la edad, por lo que al envejecer se experimentan menos emociones negativas.

Género La creencia común es que las mujeres están más cerca de sus sentimientos que los hombres: es decir, que reaccionan de forma más emocional que los hombres y son más capaces de interpretar las emociones. ¿Hay algo de verdad en dichas suposiciones? Las evidencias confirman que las mujeres muestran mayor expresividad emocional que los hombres;[50] experimentan las emociones con más intensidad y expresan con mayor frecuencia sus emociones, tanto negativas como positivas, excepto la ira.[51] Aunque puede haber diferencias innatas entre los géneros, las investigaciones sugieren que las diferencias emocionales también se deben a las distintas maneras en que han socializado hombres y mujeres. [52] Se piensa que los hombres son rudos y valientes, demostrar sus emociones no es consistente con esta imagen. En contraste, las mujeres socializan para ser protectoras, lo que genera la percepción de que en general son más cálidas y amistosas que los hombres. Por ejemplo, se espera que en el trabajo las mujeres expresen emociones más positivas que los hombres (con sonrisas) y lo hacen.[53]



Reconocimiento de las emociones: ¿es universal o específico de cada cultura?

Los primeros investigadores que estudiaban la forma en que entendíamos las emociones con base en las expresiones de los demás, creían que todos los individuos reconocían la misma emoción, sin importar su cultura. Así, por ejemplo, el ceño fruncido se reconocería como algo que indicara la emoción de la tristeza, sin importar la cultura a que perteneciera la persona. Sin embargo, investigaciones más recientes sugieren que este enfoque universal al estudio de las emociones es incorrecto porque hay diferencias sutiles, al grado que es posible decir cuáles son las emociones que experimentan las personas de diversas culturas, con base en sus expresiones faciales.

Un estudio examinó la rapidez y exactitud con las que leemos las expresiones faciales de individuos de ambientes culturales distintos, los que si bien al principio reconocían más rápido la expresión emocional de otros pertenecientes a su propia cultura, al vivir en otra diferente reconocían las emociones de otros con cada vez más rapidez y exactitud conforme se familiarizaban con la cultura. Por ejemplo, los chinos residentes en Estados Unidos podían reconocer las emociones de los estadounidenses con más velocidad al adaptarse a su entorno. En realidad, en ocasiones los extranjeros son mejores para reconocer las emociones de los ciudadanos de los países a los que llegan, incluso que éstos mismos.

Es interesante que estos efectos comiencen a ocurrir relativamente pronto. Por ejemplo, los estudiantes chinos que viven en Estados Unidos eran mejores para identificar las expresiones faciales de los ciudadanos estadounidenses que las de los ciudadanos chinos en un promedio de 2.4 años. ¿Por qué es así? De acuerdo con los autores del estudio, tal vez fuera que al estar limitados en el habla del idioma se basaran más en la comunicación no verbal. ¿Cuál es la implicación para el CO? Al hacer negocios en un país extranjero, la aptitud de reconocer correctamente las emociones de otros facilita las interacciones y disminuye las fallas de comunicación. De otro modo, una sonrisa ligera que trata de comunicar desinterés podría interpretarse por error como felicidad.

Fuente: Basado en H. A. Elfenbein y N. Ambady, "When Familiarity Breeds Accuracy: Cultural Exposure and Facial Emotion Recognition", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 2003, pp. 276-290.

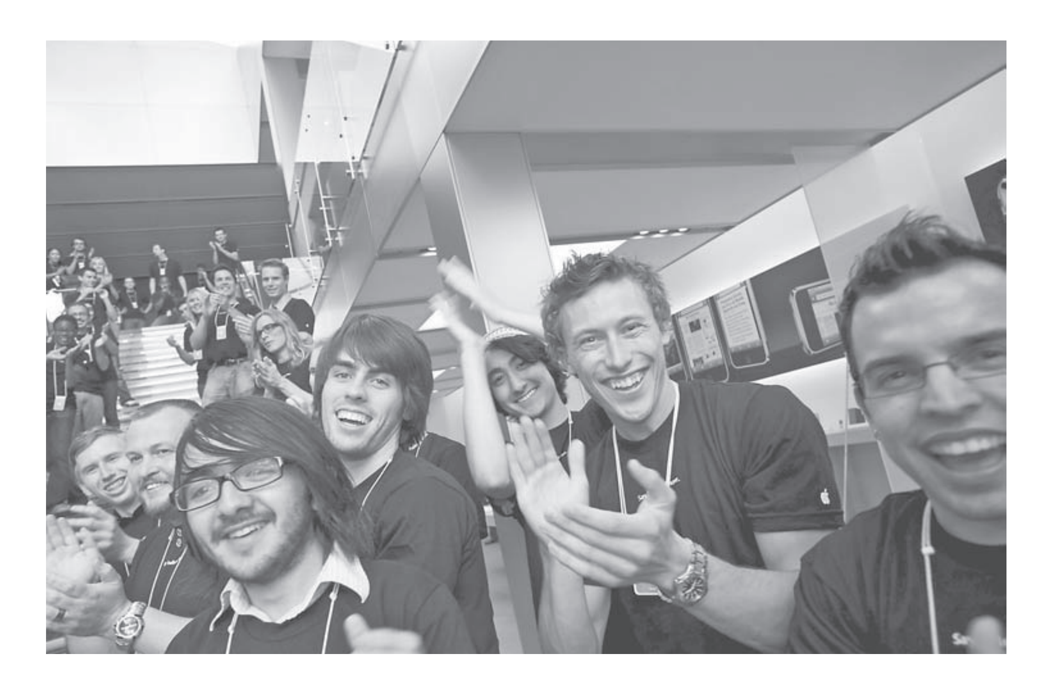
Trabajo emocional

Si alguna vez ha trabajado en ventas al menudeo o como mesero en un restaurante, sabe la importancia que tiene proyectar una conducta amistosa y sonreír. Aun cuando hubiera días en que no se sintiera alegre, sabía que la administración esperaba que estuviera listo para atender a los clientes. De modo que usted fingía y al hacerlo expresaba un trabajo emocional.

4 Analizar el efecto que la labor emocional tiene en los empleados.

Todo empleado realiza un trabajo físico y mental cuando ponen en acción sus aptitudes corporales y cognitivas, respectivamente, en su trabajo. Pero los empleos también requieren **trabajo emocional**, que es la expresión que hace un empleado de las emociones que desea la organización durante las transacciones interpersonales en el trabajo.[54]

El concepto de trabajo emocional surgió de los estudios de trabajos de servicios. Piense en ello. Las aerolíneas esperan que sus sobrecargos, por ejemplo, sean alegres, la gente espera que los directores de funerales estén tristes y que los doctores sean neutrales en el ámbito emocional. Pero en realidad, el trabajo emocional es relevante en casi todos los trabajos. Sus superiores esperan que sea cortés, no hostil, al interactuar con sus compañeros de trabajo. El reto verdadero es cuando los empleados tienen que proyectar una emoción y sienten otra al mismo tiempo.[55] Esta disparidad se denomina **disonancia emocional**, y cobra un precio alto a los empleados. Al quedar sin tratamiento, los sentimientos guardados de frustración, enojo y resentimiento eventualmente llevan al cansancio y agotamiento emocional.[56] Es a partir de la importancia creciente del trabajo emocional como componente clave del desempeño eficaz en el trabajo, que la comprensión de las emociones ha llegado a tener gran relevancia dentro del campo del CO.



Cuando salió a la venta por primera vez el iPhone en una tienda Apple de San Francisco, los empleados saludaban con entusiasmo a los clientes. Dar a estos un recibimiento cálido con caras sonrientes y aplausos es un ejemplo de manifestación de emociones, las que una organización requiere que los empleados muestren y consideran apropiadas en un puesto dado.

El trabajo emocional plantea dilemas a los empleados. Hay personas con quienes tiene que trabajar y que lisa y llanamente no le agradan. Tal vez considere que su personalidad es áspera, o quizás le han dicho que hablan mal de usted a sus espaldas. A pesar de ello, su trabajo requiere que interactúe con ellos con regularidad. Por tanto, se ve forzado a fingir amistad.

Tal vez lo ayude, en especial en el trabajo, que separe las emociones que *siente* de aquellas que *manifiesta*.[57] Las **emociones sentidas** son las reales del individuo, a diferencia de las **emociones manifestadas**, que son las que la organización requiere que los trabajadores demuestren y que considera apropiadas en un trabajo. No son innatas, se aprenden. “El gesto ritual de contento en el rostro de la primera candidata eliminada cuando se anuncia a la ganadora del concurso de Miss Estados Unidos, es producto de la regla de demostración según la cual las perdedoras deben ocultar su tristeza con una expresión de alegría por la ganadora”.[58] En forma similar, la mayoría de nosotros sabe que se espera que estemos tristes en los funerales, sin importar si consideramos que la muerte de la persona sea una pérdida, y que parezcamos felices en las bodas incluso si no tenemos ganas de celebrar.[59]

Los gerentes eficaces han aprendido a parecer serios cuando dan a un empleado una evaluación de desempeño negativa y a ocultar su enojo cuando se les ignora para un ascenso. Y el vendedor que no haya aprendido a sonreír y parecer amistoso sin que importen sus verdaderos sentimientos en ese momento, casi seguro no durará mucho en puestos de ventas. La forma en que *experimentamos* una emoción no siempre es la misma en que la *manifestamos*.[60]

Otro punto más es que mostrar emociones falsas requiere que se supriman las que en realidad se sienten (no manifestar enojo con un cliente, por ejemplo). En otras palabras, el individuo tiene que hacer una “actuación” para conservar su trabajo. La **actuación superficial** consiste en esconder los sentimientos propios y modificar las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración. Por ejemplo, cuando un trabajador sonríe a un cliente aun cuando no sienta ese ánimo, lleva a cabo una actuación superficial. La **actuación profunda** es tratar de modificar los sentimientos

trabajo emocional *Situación en la que un empleado expresa emociones que se desean en la organización durante las transacciones interpersonales.*

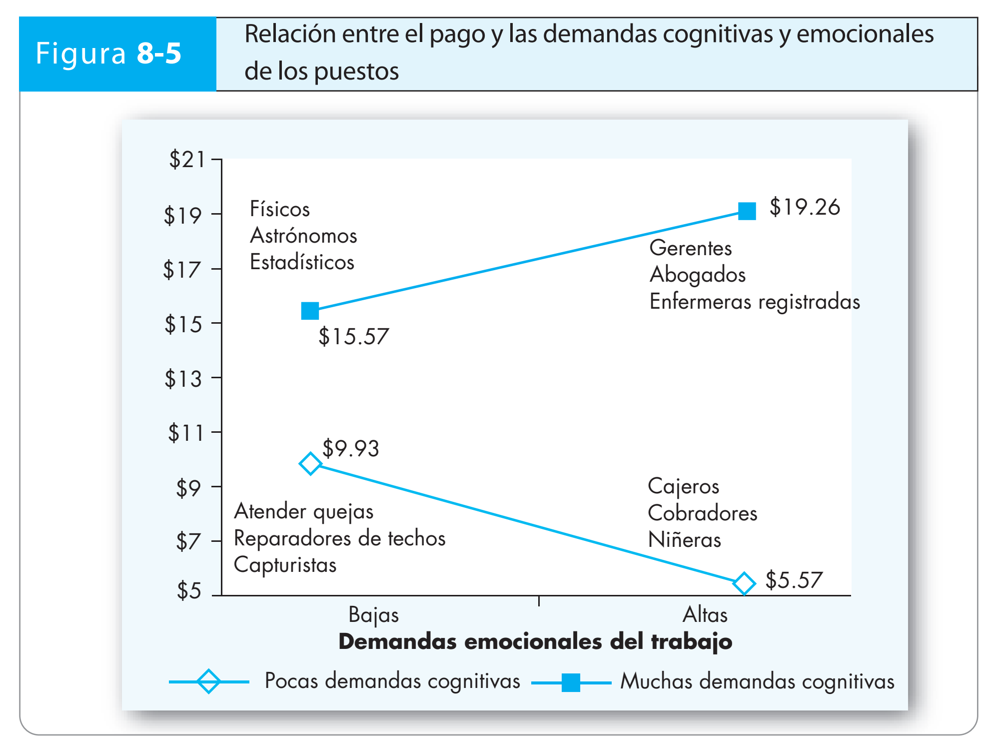
disonancia emocional *Inconsistencia entre las emociones que sentimos y las que proyectamos*

emociones sentidas *Emociones reales de un individuo.*

emociones manifestadas *Aquellas que requiere la organización y se consideran apropiadas en un trabajo dado.*

actuación superficial *Esconder los sentimientos propios y modificar las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración.*

Figura 8-5 Relación entre el pago y las demandas cognitivas y emocionales de los puestos



Fuente: Basado en T. M. Glomb, J. D. Kammeyer-Mueller y M. Rotundo, "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(4), agosto de 2004, pp. 700-714.

profundos de alguien con base en las reglas de demostración. Alguien que brinda cuidados médicos, que trata de sentir genuinamente más empatía por sus pacientes, tiene una actuación profunda.[61] La actuación superficial trata con las emociones *manifestadas* por alguien y la profunda con las *sentidas*. Las investigaciones demuestran que la actuación superficial genera más estrés en los empleados porque implica que falseen sus emociones verdaderas.[62]

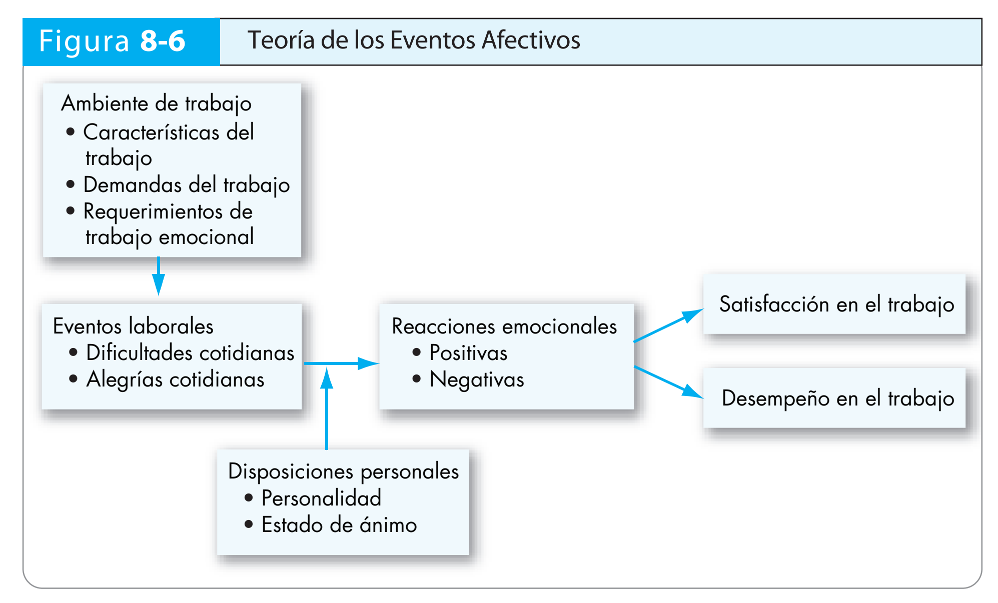
Tan importante como es el manejo emocional en muchos trabajos, es interesante notar que el mercado no necesariamente recompensa el trabajo emocional. Un estudio reciente reveló que las demandas emocionales importan para establecer los niveles salariales, pero sólo cuando los puestos ya eran demandantes en lo cognitivo: como los de los abogados y enfermeras. Pero, por ejemplo, quienes trabajan como niñeras y meseros (grandes demandas emocionales y relativamente pocas cognitivas), reciben poca compensación por las exigencias emocionales a que se ven sometidos.[63] La figura 8-5 muestra la relación entre el pago y las demandas cognitivas y emocionales. Para trabajos demandantes en lo cognitivo, al haber exigencias emocionales se incrementa el pago. Sin embargo, para trabajos que no tienen exigencias cognitivas, las grandes demandas emocionales *empeoran* el pago. El modelo no ilustra un estado justo de la realidad. Después de todo, ¿por qué las demandas emocionales han de recompensarse sólo en trabajos cognitivos complejos? Una explicación quizá sea que es difícil encontrar personal calificado que esté dispuesto a trabajar en tales puestos.

Teoría de los eventos afectivos

5 Describir la teoría de los eventos afectivos e identificar sus aplicaciones.

Como se ha visto, las emociones y los estados de ánimo son parte importante de nuestra vida, en especial la laboral. Sin embargo, ¿cómo influyen nuestras emociones y estados de ánimo en nuestro desempeño y satisfacción en el trabajo? Un modelo denominado **teoría de los eventos afectivos (TEA)** ha incrementado nuestra comprensión de los vínculos entre ellos.[64] La TEA demuestra que los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción con éste.

Figura 8-6 Teoría de los Eventos Afectivos



Fuente: Basado en N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, p. 77.

La figura 8-6 resume la TEA. La teoría comienza por reconocer que las emociones son una respuesta a un evento ocurrido en el ambiente de trabajo, el cual incluye todo lo que rodea al empleo: la variedad de tareas y grado de autonomía, demandas del trabajo y requerimientos para expresar un trabajo emocional. Este ambiente crea eventos de trabajo que son difíciles, reconfortantes o ambos. Ejemplo de los difíciles son compañeros que se rehúsan a efectuar su parte de la labor, instrucciones conflictivas de gerentes distintos y presiones excesivas de tiempo. Ejemplos de eventos reconfortantes incluyen alcanzar una meta, obtener apoyo de un colega y recibir reconocimiento por un logro.[65]

Estos eventos de trabajo disparan reacciones emocionales positivas o negativas, pero las personalidades y estados de ánimo de los empleados los predisponen a responder a ellos con intensidad mayor o menor. Por ejemplo, es probable que las personas con baja calificación en estabilidad emocional reaccionen con mucha fuerza a los eventos negativos y sus estados de ánimo introducen la realidad de que su ciclo afectivo general genera fluctuaciones. Así, la respuesta emocional de una persona a un evento dado cambia en función de su estado de ánimo. Por último, las emociones influyen en cierto número de variables de desempeño y satisfacción, tales como el comportamiento con urbanidad, compromiso organizacional, intensidad del esfuerzo, intenciones de renunciar y comportamiento desviado en el lugar de trabajo.

Además, las pruebas de la teoría sugieren que: (1) un episodio emocional en realidad consiste en una serie de experiencias emocionales precipitadas por un único evento. Contiene elementos de ciclos tanto de emociones como de humor. (2) Las emociones actuales influyen en la satisfacción en el trabajo en cualquier momento dado, así como la historia de las emociones relacionadas con el evento. (3) Como los estados de ánimo y las emociones fluctúan con el tiempo, su efecto en el desempeño también fluctúa. (4) Es común que los comportamientos impulsados por emociones sean de corta duración y mucha variabilidad. (5) Debido a que las emociones, incluso las positivas, tienden a ser incompatibles con los comportamientos que requiere un trabajo, no es raro que tengan influencia negativa en su desempeño.[66]

actuación profunda *Tratar de modificar los sentimientos profundos de alguien con base en reglas de demostración.*

Teoría de los eventos afectivos (TEA) *Modelo que sugiere que los eventos en el lugar de trabajo ocasionan reacciones emocionales en los empleados, que después influyen en sus actitudes y comportamientos.*

Un ejemplo ayudará a entender mejor la TEA.[67] Usted trabaja como ingeniero en aeronáutica para Boeing. Se acaba de enterar que debido a la reducción de la demanda de aeroplanos comerciales la compañía estudia el despido de 10 000 empleados, incluido usted. Es probable que este evento le despierte emociones negativas, en especial temor a perder su empleo y fuente principal de ingresos. Como usted es propenso a preocuparse mucho y se obsesiona con los problemas, ese acontecimiento aumenta sus sentimientos de inseguridad. También se desencadena una serie de eventos más pequeños que crean un episodio: usted habla con su jefe y éste le asegura que su empleo está seguro; escucha rumores acerca de que es muy probable que su departamento sea eliminado; usted va con un antiguo compañero que fue despedido hace seis meses y aún no encuentra trabajo. A su vez, estos eventos generan subidas y bajadas emocionales, pues un día usted se siente más optimista y piensa que sobrevivirá a los recortes, pero al siguiente está deprimido y con ansiedad. Estos vaivenes emocionales retiran su atención del trabajo y disminuyen su desempeño y satisfacción con éste. Por último, su respuesta se ve magnificada debido a que Boeing ha iniciado el cuarto despido más grande de los tres últimos años.

En resumen, la TEA da dos mensajes importantes.[68] El primero es que las emociones brindan puntos de vista valiosos para entender el comportamiento de los empleados. El modelo demuestra cómo las emociones difíciles y las reconfortantes influyen en el desempeño y satisfacción en el trabajo. En segundo mensaje es que los empleados y gerentes no deben ignorar las emociones y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan ser de menor cuantía, porque son acumulativos.

Inteligencia emocional

6 *Estudiar los argumentos en favor, y en contra, de la inteligencia emocional.*

Diane Marshall es una gerente de oficina. La percepción que tiene de sus emociones y las de otros es casi nula. Es imperturbable e incapaz de generar gran entusiasmo o interés en sus empleados. No entiende el porqué éstos se molestan con ella. Es frecuente que reaccione en forma excesiva a los problemas y elija las respuestas más impertinentes ante las situaciones emocionales.[69] Diane Marshall es alguien que tiene poca inteligencia emocional. La **inteligencia emocional (IE)** es la capacidad que alguien posee para (1) ser consciente de sí mismo (reconocer las emociones propias cuando las experimenta), (2) detectar las emociones de los demás, y (3) manejar claves e información emocionales. Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás –por ejemplo, saber por qué se está enojado y expresarlo sin violar las normas– son más eficaces en sus trabajos.[70]

Varios estudios sugieren que la IE desempeña un rol importante en el desempeño en el trabajo, y uno de ellos analizó las características de los ingenieros de Lucent Technologies que eran calificados como estrellas por sus iguales. Los investigadores concluyeron que las estrellas eran mejores para relacionarse con los demás. Es decir, era la IE y no el IQ lo que caracterizaba a los grandes realizadores. Otro estudio esclarecedor analizó los éxitos y fracasos de 11 presidentes de Estados Unidos –de Franklin Roosevelt a Bill Clinton–, quienes fueron evaluados en seis cualidades —comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional. Se encontró que la cualidad clave que diferenciaba a los exitosos (como Roosevelt, Kennedy y Reagan) de los que no lo fueron (como Johnson, Carter y Nixon) era la inteligencia emocional.[71]

La IE ha sido un concepto controversial en el CO, pues tiene defensores y detractores. En las secciones siguientes se revisarán los argumentos en favor y en contra de la viabilidad de la IE en el CO.

A favor de la IE

Los argumentos favorables a la IE incluyen su atractivo intuitivo, el hecho de que la IE predice criterios que importan y la idea de que tiene una base biológica.



Meg Whitman, CEO de eBay, es una líder con mucha inteligencia emocional. Desde que el fundador de eBay la seleccionó para transformar la naciente empresa en otra global, surgió como una ejecutora estrella de un trabajo que demanda la interacción social con empleados, clientes y líderes políticos de todo el mundo. Whitman es descrita como alguien con mucha confianza en sí misma pero humilde, confiable, sensible a la cultura y experta en formar equipos y dirigir el cambio. En la fotografía, Whitman da la bienvenida a las oficinas de eBay a Gloria Arroyo, presidenta de Filipinas, donde la empresa tiene un sitio de subastas.

Atractivo intuitivo Hay mucha atracción intuitiva en el concepto de IE. Casi todos estarían de acuerdo en que es bueno tener inteligencia cotidiana y social. Las personas que detectan las emociones de otras, controlan las suyas propias y manejan bien las interacciones sociales tendrán una gran ventaja en el mundo de los negocios, por lo que se sostiene el argumento. Un ejemplo: los socios de una empresa consultora multinacional que calificaban por arriba de la media en cuanto a IE, obtuvieron $1.2 millones más en contratos que los demás socios.[72]

La IE predice criterios que importan Van en aumento las evidencias que sugieren que un nivel elevado de IE significa que una persona se desempeñará bien en el trabajo. Un estudio reveló que la IE predecía el rendimiento de los trabajadores en una fábrica de cigarros en China.[73] Otro estudio halló que ser capaz de reconocer emociones en la expresión facial de los demás y "leer entre líneas" (captar signos sutiles sobre las emociones de la gente) predecía las calificaciones de los compañeros acerca de qué tan valiosas eran dichas personas para su organización.[74] Por último, una revisión de 59 estudios indicó que la IE se correlacionaba, sobre todo, en forma moderada con el desempeño en el trabajo.[75]

La IE tiene base biológica Un estudio demuestra que las personas con daño en la región del cerebro que gobierna el procesamiento emocional (lesiones en una zona de la corteza frontal) tienen calificaciones significativamente bajas en las pruebas de IE. Incluso cuando los individuos con esa clase de daños cerebrales tenían calificaciones en las mediciones estándar de la inteligencia que no eran menores que las de otros sin los mismos daños, tenían dificultades para tomar decisiones normales. En específico, cuando participaban en un juego de naipes en el que había una recompensa (dinero) por elegir ciertas cartas, y castigos (pérdida de dinero) por escoger otras, los participantes sin daño cerebral aprendieron a triunfar en el juego, en tanto que el grupo con lesiones empeoraba con el tiempo. Este estudio sugiere que la IE

inteligencia emocional (IE)
Capacidad para detectar y manejar soluciones e información emocionales.

tiene una base neurológica que no tiene relación con las mediciones estándar de la inteligencia, y que las personas que han sufrido daños en el cerebro tienen calificaciones más bajas en IE y toman decisiones más inapropiadas que la gente que goza de buena salud al respecto.[76]

En contra de la IE

La IE tiene tantos críticos como defensores. Sus críticos dicen que la IE es vaga e imposible de medir, por lo que cuestionan su validez.

La IE es un concepto demasiado vago Para muchos investigadores no está claro lo que es la IE. ¿Es una forma de inteligencia? La mayoría de nosotros no pensaría que tener consciencia, motivación o empatía son cuestiones del intelecto. Entonces, ¿IE es un nombre inapropiado? Además, muchas veces los diferentes investigadores se centran en aptitudes distintas, lo que hace más difícil tener una definición de IE. Algún académico quizá estudie la autodisciplina, mientras que otro analiza la empatía y otro más la consciencia. Como observó un estudioso, "El concepto de IE se ha vuelto tan amplio y sus componentes tan variados que... ya no es un concepto inteligible".[77]

La IE no se puede medir Muchos críticos han planteado preguntas acerca de la medición de la IE. Es decir, afirman que si la IE es una forma de inteligencia, entonces debe haber respuestas correctas y equivocadas en las pruebas respectivas. Algunas pruebas sí tienen respuestas correctas e incorrectas, pero la validez de algunas de las preguntas sobre dichas mediciones es cuestionable. Por ejemplo, una medición pide que usted asocie sentimientos particulares con colores específicos, como si el púrpura siempre nos hiciera sentir frío y no calor. Otras mediciones son reportadas por el sujeto en estudio, lo que quiere decir que no hay respuesta acertada o errónea. Por ejemplo, una pregunta de una prueba de IE pide que se responda al enunciado, "Soy bueno para 'interpretar' a otras personas". En general, las mediciones de la IE son diversas y los investigadores no las han sujetado a un estudio demasiado riguroso como los que han hecho para las mediciones de personalidad e inteligencia general.[78]

La validez de la IE es sospechosa Algunos críticos plantean que como la IE se relaciona tanto con la inteligencia y la personalidad, una vez que se conocen estos factores la IE no tiene nada notable que ofrecer. Este argumento tiene cierta base, pues la IE parece correlacionarse mucho con las mediciones de la personalidad, en especial con la estabilidad emocional,[79] pero no ha habido investigaciones suficientes acerca de si la IE agrega perspectivas adicionales a las mediciones de la personalidad y la inteligencia general con objeto de hacer pronósticos del desempeño en el trabajo. Además, la IE es muy popular entre las empresas de consultoría y la prensa popular, pues, por ejemplo, los materiales publicitarios de una compañía sobre las mediciones de la IE afirmaban que "la IE es responsable de más del 85 por ciento del desempeño estrella de los líderes más destacados".[80] Es difícil de validar esta afirmación con la bibliografía académica, por decir lo menos.

Al ponderar los argumentos en favor y en contra de la IE queda claro que es demasiado pronto para determinar si es útil, pero una cosa es segura: el concepto llegó para quedarse.



¿CUÁL ES MI CALIFICACIÓN EN INTELIGENCIA EMOCIONAL?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación I.E.1. (What's My Emotional Intelligence Score?).

Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimo al CO

7 *Aplicar los conceptos de las emociones y los estados de ánimo al CO*

En esta sección evaluaremos la manera en que la comprensión de las emociones y los estados de ánimo mejora nuestra capacidad de explicar y predecir el proceso de selección en las organizaciones, la toma de decisiones, creatividad, motivación, liderazgo, conflicto interpersonal, negociación, servicio al cliente, actitudes ante el trabajo y comportamientos desviados en el lugar de trabajo. También veremos la forma en que los gerentes pueden influir en los estados de ánimo.

Selección

Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la IE es que las empresas deben considerarla un factor en la contratación de empleados, en especial para puestos que demanden un grado alto de interacción social. En realidad, cada vez más empleadores utilizan mediciones de IE para contratar personal. Un estudio de los reclutadores de la Fuerza Aérea de Estados Unidos demostró que los mejores de ellos tenían mucha IE. Con estos descubrimientos, la Fuerza Aérea puso al día sus criterios de selección. Una investigación de seguimiento reveló que los futuros reclutas con calificaciones altas de IE tenían 2.6 veces más éxito que los que no las tenían. Al usar la IE en la selección de personal, la Fuerza Aérea abatió las tasas de rotación de las nuevas contrataciones en más de 90 por ciento en un año, y ahorró cerca de $3 millones en los costos de reclutamiento y capacitación. En L'Oreal, el personal de ventas seleccionado con base en la calificación de IE vendió más que el que se contrató con el antiguo procedimiento de selección de la compañía, pues sus ventas anuales fueron superiores a las del resto en $91 370, para un incremento del ingreso neto de $2 558 360.[81]

Toma de decisiones

Como se vio en el capítulo 5, los enfoques tradicionales para el estudio de la toma de decisiones en las empresas han hecho énfasis en la racionalidad. No obstante, cada vez más investigadores del CO descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen efectos importantes en la toma de decisiones.

Las emociones y los estados de ánimo positivos ayudan a tomar decisiones. Las personas que tienen buen humor o las que experimentan emociones positivas usan



La Fuerza Aérea de Estados Unidos usa la inteligencia emocional como criterio de selección para sus reclutas, cuyo trabajo demanda un alto grado de interacción social. Al contratar candidatos con buenas calificaciones en IE se reducen la rotación y los costos de contratación y capacitación. El recluta que se observa en la fotografía interactúa con una candidata para enseñarle el modo correcto de saludar antes de que se reporte al campo de entrenamiento.

con más frecuencia la heurística, o reglas prácticas,[82] para tomar rápido decisiones acertadas. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas de modo que los individuos positivos encuentran soluciones mejores para ellos.[83]

Los investigadores del CO debaten aún el papel de las emociones y estados de ánimo negativos, y un estudio muy citado sugiere que los individuos deprimidos elaboran juicios más acertados,[84] las evidencias más recientes sugieren que quienes están deprimidos toman peores decisiones que los felices. ¿Por qué? Porque la gente deprimida es más lenta para procesar información y tiende a sopesar todas las opciones posibles en vez de las más probables.[85] Aunque parecería que ponderar todas las opciones es algo bueno, el problema es que la gente deprimida busca la solución perfecta, cuando es raro que exista una.

Creatividad

Las personas que tienen buen humor son más creativas que las que lo tienen malo.[86] Producen más ideas que otros piensan, son más originales y tienden a identificar opciones más creativas para resolver problemas.[87] Parece que las personas que experimentan estados de ánimo o emociones positivos tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo que explica por qué son más creativas.[88] Los supervisores deben tratar activamente de mantener felices a los empleados porque esto les genera buen humor (a los trabajadores les gusta que sus líderes los estimulen y den retroalimentación positiva por un trabajo bien hecho), lo que a su vez hace que la gente sea más creativa.[89]

No obstante, algunos investigadores no piensan que el buen humor haga más creativas a las personas, sino que hace que se relajen ("si estoy de buen humor, las cosas irán bien y no necesitaré pensar en nuevas ideas") y no tengan el pensamiento crítico necesario para ciertas formas de creatividad.[90] Sin embargo, este punto de vista es controversial,[91] y hasta que no haya más estudios al respecto hemos de concluir con seguridad que el humor positivo incrementa nuestra creatividad para la realización de muchas tareas.

Motivación

Hay dos estudios que resaltan la importancia que tienen los estados de ánimo y las emociones sobre la motivación. El primero de ellos hizo que dos grupos de individuos resolvieran cierto número de crucigramas. Uno de los grupos veía una película divertida cuyo propósito era ponerlo de buen humor mientras trataba de resolver los acertijos. Al otro grupo no se le mostraron películas e inmediatamente comenzó su trabajo de resolver los crucigramas. ¿Cuáles fueron los resultados? El grupo con humor positivo informó tener expectativas más altas de ser capaz de solucionar los problemas, trabajaron más duro y como resultado resolvieron más de ellos.[92]

El segundo estudio reveló que si a la gente se le da retroalimentación –real o falsa– acerca de su desempeño, se influía en su estado de ánimo, lo que a su vez tenía influencia en su motivación.[93] Es decir, existe un ciclo en el que el buen humor hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente.

Ambos estudios resaltan los efectos del estado de ánimo y las emociones sobre la motivación, y sugiere que las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada.

Liderazgo

Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes.[94] En realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. "Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría".[95] Los políticos, como ejemplo al caso, han aprendido a mostrar entusiasmo cuando hablan sobre sus posibilidades de ganar una elección, aun si las encuestas sugieren otra cosa.



Steve Balmer, CEO de Microsoft, es conocido por ser un animador entusiasta que recorre el mundo para pronunciar discursos apasionados que inspiran a sus empleados y socios de negocios. Cuando habla, cargado de emoción, Ballmer presenta un mapa del núcleo competitivo y la visión de la compañía a sus empleados y socios. "Quiero que todos compartan mi visión de nuestros productos y servicios", dice. "Quiero que la gente entienda la manera tan positiva en que nuestro software hace más placentero el tiempo libre y conduce al éxito en el trabajo y los negocios".

Los ejecutivos corporativos saben que el contenido emocional es crítico si los empleados han de comprar su visión del futuro de la compañía y aceptar el cambio. Cuando las personas de alto nivel ofrecen visiones nuevas, en especial cuando éstas contienen metas distantes o vagas, es difícil que los trabajadores las acepten así como tampoco los cambios que implican. Al despertar emociones y vincularlas con una visión atractiva, los líderes incrementan la probabilidad de que gerentes y empleados por igual acepten el cambio.[96]

Negociación

La negociación es un proceso emocional; sin embargo, con frecuencia se dice que un negociador hábil tiene una "cara de póker". El fundador del Poker Channel británico, Crispin Nieboer, decía: "es un juego de alardes donde hay una cantidad fantástica de emociones y tensión, mientras observan quién alardea más".[97] Son varios los estudios que demuestran que los negociadores que simulan enojo tienen ventaja sobre sus oponentes. ¿Por qué? Porque cuando un negociador manifiesta ira, su oponente concluye que ha concedido todo lo que puede, y por ello éste se entrega.[98]

Manifestar una emoción negativa (como el enojo) es eficaz, pero sentirse mal sobre su rendimiento parece perjudicar las negociaciones futuras. Los negociadores que hacen mal su trabajo experimentan emociones negativas, desarrollan percepciones negativas de su contraparte y están menos dispuestos a compartir información o a ser cooperativos en negociaciones futuras.[99] Entonces, resulta interesante que mientras los estados de ánimo y las emociones tienen beneficios en el trabajo, en las negociaciones parece que obstaculizan el desempeño del negociador, a menos que se esté presentando una apariencia falsa (fingir enojo). En realidad, un estudio de 2005 reveló que las personas que habían sufrido daño en los centros emocionales de sus cerebros (en la misma parte en que lo tuvo Phineas Gage) eran los *mejores* negociadores, ya que no corregían en exceso cuando se enfrentaban a resultados negativos.[100]

Servicio al cliente

El estado emocional de un trabajador influye en el servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y de satisfacción del consumidor.[101] Proporcionar servicio de calidad al cliente plantea demandas a los trabajadores porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional. Con el tiempo, ese estado lleva al agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción en el trabajo.[102]

Además, las emociones de los empleados también se transfieren al consumidor. Hay estudios que indican un efecto de coincidencia entre las emociones del trabajador y las del cliente, efecto que los profesionales del CO denominan **contagio emocional**, que consiste en "tomar" las emociones de otros.[103] ¿Cómo funciona el contagio emocional? La explicación principal es que cuando alguien experimenta emociones positivas y ríe y sonríe, el interlocutor comienza a copiar el comportamiento de esa persona. Por ello, cuando los empleados expresan emociones positivas, los clientes tienden a responder del mismo modo. El contagio emocional es importante porque cuando los clientes copian los estados de ánimo o emociones positivos de los empleados, compran más. ¿Y qué pasa con las emociones y estados de ánimo negativos? ¿También son contagiosos? Absolutamente sí. Cuando un empleado se siente tratado injustamente por un cliente, le resulta difícil manifestar las emociones positivas que su organización espera de él.[104]

Actitudes en el trabajo

¿Alguna vez escuchó el consejo: "nunca te lleves el trabajo a casa", con el significado de que la gente debe olvidar su trabajo una vez que está en su hogar? Eso es más fácil de decir que de hacer. Son varios los estudios que afirman que las personas que han tenido un buen día en el trabajo tienden a estar de mejor humor en casa, por la tarde. Y las que lo han pasado mal tienden a estar de mal humor una vez en casa.[105] Las evidencias también sugieren que las personas que tuvieron un día con mucho estrés en el trabajo tienen problemas para relajarse cuando salen de sus labores.[106]

Aunque la gente se lleve emocionalmente su trabajo a casa, por lo general el efecto se disipa al día siguiente.[107] Así, aunque sea difícil e incluso antinatural "nunca llevarse el trabajo a casa", no parece que para la mayoría de personas el mal humor resultante de un día negativo en el trabajo dure a la mañana siguiente.

Comportamientos desviados en el lugar de trabajo

Las emociones negativas también generan cierto número de comportamientos desviados en el lugar de trabajo.

Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización se da cuenta que la gente con frecuencia se comporta en formas que violan las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos. Como se vio en el capítulo 1, esas acciones reciben el nombre de *comportamientos desviados en el lugar de trabajo*,[108] y muchos son susceptibles de rastrearse, hasta las emociones negativas.

Por ejemplo, la envidia es una emoción que ocurre cuando usted se resiente con alguien porque tiene algo que usted no, y que desea mucho: como una mejor carga de trabajo, oficina más grande o salario más alto.[109] Eso lleva a comportamientos desviados malignos, como un empleado envidioso que actúe con hostilidad esparciendo rumores sobre otro, distorsione los éxitos de los demás y falsee sus logros personales.[110] Las evidencias sugieren que las personas que sienten emociones negativas, en particular las que experimentan enojo u hostilidad, es más fácil que se involucren en comportamientos desviados en su trabajo, que quienes no experimentan esa clase de emociones.[111]

¿Cómo pueden los gerentes influir en los estados de ánimo?

En general, usted tiene la capacidad de mejorar el humor de las personas si les proyecta una película divertida, les da una bolsita de dulces o incluso si les da un sorbo de alguna bebida agradable.[112] Pero, ¿qué pueden hacer las compañías para mejorar el estado de ánimo de sus empleados? Los gerentes utilizan el humor y dan a sus empleados pequeñas muestras de aprecio para que trabajen bien. Asimismo, hay investigaciones que señalan que cuando los líderes se encuentran de buen humor, los miembros del grupo son más positivos y como resultado cooperan más.[113]

Por último, la selección de miembros positivos para los equipos tiene un efecto de contagio porque transmiten su buen humor a los demás. Un estudio de los equipos de cricket profesional (este deporte se practica en países como Gran Bretaña e India, se parece un poco al béisbol) reveló que el buen humor de los jugadores afectaba el de los demás y también influía en forma positiva en su desempeño.[114] Así, tiene sentido que los gerentes seleccionen para sus equipos a personas predispuestas a los buenos estados de ánimo.



Gritar en el trabajo gana aceptación

Como hemos visto, muchos empleadores desalientan la expresión de las emociones en el trabajo, en especial cuando son negativas. No obstante, desde hace poco hay señales de que la situación ha comenzado a cambiar.

Un día, a sólo 4 meses de haber ingresado a su primer trabajo, Hannah Seligson, que hoy tiene 24 años de edad, fue llamada a la oficina del jefe mayor, quien le dijo que su supervisora inmediata no estaba contenta con su trabajo. Gritó hasta desgañitarse. "Estaba desolada", dijo. "Había trabajado tan duro".

Kathryn Brady, de 34 años, es la gerente de finanzas de una gran corporación en Atlanta. Ocasionalmente ha tenido jefes que la han hecho llorar. Brady argumenta que hacerlo es muestra de frustración y no de debilidad. "No es justa la interpretación de que soy quejumbrosa o débil", dice.

Sin embargo, para muchas personas esas manifestaciones emocionales son señal de debilidad. En el espectáculo televisivo *El Aprendiz*, Martha Stewart advirtió a un concursante que no llorara. "Llora y estás fuera de aquí. Querida, las mujeres en los negocios, no lloran", dijo.

Aunque esa "antigua corriente" de sabiduría sigue siendo cierta en muchos lugares, en otros está cambiando. A George Merkle, CEO de una compañía de crédito de San Antonio, no le importa que sus empleados lloren. Afirma que si alguien llora: "No necesita disculparse. Sé que se siente mal y podemos funcionar con eso".

Las encuestas indican que las mujeres lloran con más frecuencia que los hombres en el trabajo, pero también eso está cambiando. Cuando Vernon Davis, jugador de fútbol de 1.90 m y 115 kg de peso, lloró al ser seleccionado en la primera ronda del *draft* de la NFL, nadie lo acusó de ser un débil.

Fuentes: P. Kitchen, "Experts: Crying at Work on the Rise", *Newsday*, 10 de junio de 2007; y S. Shellenbarger, "Read This and Weep", *Wall Street Journal*, 26 de abril de 2007, p. D1.

Implicaciones globales

8 *Comparar la experiencia, interpretación y expresión de las emociones entre las culturas.*

¿El grado en que la gente *experimenta* emociones varía entre culturas distintas? ¿Las *interpretaciones* que hacen las personas de las emociones varían de una cultura a otra? Por último, ¿las normas para la *expresión* de las emociones difieren entre las culturas? A continuación se abordará cada una de estas preguntas.

¿El grado en que la gente experimenta emociones varía entre culturas distintas? Sí. Por ejemplo, los individuos de China informan que experimentan menos emociones positivas y negativas que los de otras culturas, y lo hacen con menor intensidad sin importar de cuáles emociones se trate. En comparación con los habitantes de China continental, los taiwaneses se parecen más a los estadounidenses en su forma de experimentar emociones: en promedio reportan más positivas y negativas que sus contrapartes en el continente.[115] En general, las personas de la mayor parte de culturas parecen experimentar ciertas emociones positivas y negativas, pero la frecuencia e intensidad con que lo hacen varía en cierto grado.[116]

¿Las interpretaciones que hacen las personas de las emociones varían de una cultura a otra? En general, la gente de todo el mundo interpreta del mismo modo las emociones negativas y positivas. Todos consideramos como peligrosas y destructivas a las emociones negativas como odio, terror y furia, y desean las positivas: alegría, amor y felicidad. Sin embargo, ciertas culturas valoran más unas emociones que otras. Por ejemplo, los estadounidenses dan más valor al entusiasmo, en tanto que los chinos consideran más que aquellos, que las emociones negativas son más útiles y constructivas. En general, en las culturas occidentales e individualistas como la de Estados Unidos, el orgullo es visto como una emoción positiva, mientras que en las orientales tiende a verse como algo indeseable.[117]

contagio emocional *Proceso por el que las emociones de las personas son causadas por las emociones de otros.*

¿Las normas para la expresión de las emociones difieren entre las culturas? Absolutamente sí. Por ejemplo, los musulmanes consideran que sonreír es un signo de atracción sexual, por lo que las mujeres han aprendido que no deben sonreír a los hombres.[118] Asimismo, las investigaciones demuestran que en los países colectivistas es más probable que las personas piensen que las manifestaciones emocionales tienen algo que ver con la relación que mantienen con la persona que las expresa, en tanto que en las culturas individualistas nadie cree que la expresión emocional de alguien tenga alguna relación con ellos. Hay evidencias de que en Estados Unidos existe un sesgo en contra de expresar las emociones, en especial si son negativas e intensas. A diferencia, los dependientes franceses en las tiendas tienen la mala fama de ser irritables con los clientes (un informe del gobierno francés confirmó esto). También hay reportes de que los serios compradores alemanes se alejan del personal amigable y servicial de Wal-Mart.[119]

En general, es más fácil que la gente reconozca con exactitud las emociones en su propia cultura que en otras. Por ejemplo, una persona de negocios de China identificará mejor las emociones tras las expresiones del rostro de un compañero chino que las de uno estadounidense.[120]

Es interesante que ciertas culturas carezcan de palabras para términos emocionales comunes en Estados Unidos, como *ansiedad*, *depresión* y *culpa*. Como en el caso de los tahitianos, que no tienen una palabra con equivalencia directa a *tristeza*, de modo que cuando están tristes sus conciudadanos atribuyen ese estado a una enfermedad física.[121] Nuestro análisis ilustra la necesidad de considerar a los factores culturales como influencias en lo que los gerentes consideran apropiado respecto de las emociones.[122] Lo aceptable en una cultura quizá sea en extremo inusual o incluso disfuncional en otra, por lo que los gerentes necesitan conocer las normas emocionales de cada una en las que hacen negocios, de modo que no envíen señales equívocas o interpreten mal las reacciones de las personas de la localidad. Por ejemplo, un gerente estadounidense que estuviera en Japón debería saber que aun cuando en Estados Unidos sonreír se considera algo positivo, los japoneses atribuyen las sonrisas frecuentes a la falta de inteligencia.[123]

Resumen e implicaciones para los gerentes

Las emociones y los estados de ánimo o humores se parecen en que ambos son de naturaleza afectiva, pero también son diferentes: los estados de ánimo son más generales y menos contextuales que las emociones, y los acontecimientos importan. Los factores que influyen en las emociones y los estados de ánimo son la hora del día, el día de la semana, los eventos de estrés, las actividades sociales y los patrones de sueño.

Se ha demostrado que las emociones y los estados de ánimo son relevantes para virtualmente todos los aspectos del CO. Son cada vez más las organizaciones que seleccionan a los empleados con niveles altos de inteligencia emocional. Las emociones y en especial los estados de ánimo positivos, parecen facilitar la toma eficaz de decisiones y la creatividad. Aunque las investigaciones son relativamente recientes, sugieren que el humor se relaciona con la motivación, en especial a través de la retroalimentación, y que los líderes recurren a las emociones para incrementar su eficacia. La manifestación de las emociones es importante para la negociación y el servicio al cliente, y experimentarlas tiene mucho que ver con las actitudes y comportamientos en el trabajo que se derivan de ellos, como el comportamiento desviado en el lugar en que se labora.

¿Los gerentes pueden controlar las emociones y los estados de ánimo de sus colegas? Es cierto que hay límites, prácticos y éticos. Las emociones y los estados de ánimo son una parte natural de la constitución de un individuo, por lo que es un error de los gerentes ignorar las emociones de los trabajadores y evaluar el comportamiento de los demás como si fuera por completo racional. Como bien dice un consultor: "no es posible divorciar las emociones del lugar de trabajo porque no se pueden divorciar las emociones de la gente que las experimenta".[124] Los gerentes que comprendan el rol que juegan las emociones y los estados de ánimo mejorarán de manera significativa su aptitud para explicar y predecir el comportamiento de sus colaboradores.

Punto

Contrapunto

COSTOS Y BENEFICIOS DE LAS REGLAS DIRIGIDAS A LAS MANIFESTACIONES EMOCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad, las organizaciones se dan cuenta de que el buen servicio al cliente significa buenos negocios. Después de todo, ¿quién desea terminar una visita a la tienda con un dependiente hosco? Las investigaciones demuestran con claridad que las empresas que brindan buen servicio al cliente tienen utilidades más elevadas.[125] Parte integral de la capacitación para el servicio al cliente es la enseñanza de las reglas para que los empleados interactúen con los consumidores en forma amistosa, útil y profesional, y las evidencias indican que tales reglas funcionan: plantearlas incrementa la probabilidad de que los empleados manifestarán las emociones que se espera de ellos.[126]

Como dice un gerente de Starbucks: "la diferencia de Starbucks es nuestra pasión por lo que hacemos. A través de ofrecer un gran producto tratamos de brindar, a su vez, una gran experiencia a la gente. Esto es todo lo que nos importa".[127] Starbucks tal vez tenga un buen café, pero gran parte del crecimiento de la compañía se debe a la experiencia con el cliente. Por ejemplo, los cajeros son amistosos y si alguien es un cliente habitual llegan a conocerlo por su nombre.

Pedir a los empleados que actúen en forma amigable también es bueno para ellos. Las sonrisas "forzadas" en realidad hacen que la gente se sienta mejor.[128] Y si alguien siente que pedirle que sonría es algo malo, entonces, y sobre todo, no pertenece a la industria de servicios.

Las organizaciones no deben tratar de regular las emociones de sus empleados, no deben ser la "policía del pensamiento" y forzarlos a que se sientan y actúen en formas que sirven únicamente a las necesidades organizacionales. Los empleados de servicio deben ser profesionales y corteses, sí, pero muchas compañías esperan que acepten abusos y renuncien a defenderse. Ese es un error. Como escribió el filósofo Jean Paul Sartre, tenemos la responsabilidad de ser auténticos –veraces con nosotros mismos– y, dentro de límites razonables, las organizaciones no tienen el derecho a pedirnos que seamos de otro modo.

No es asunto de las industrias de servicios enseñar a sus empleados a ser costales de boxeo sonrientes. La mayor parte de los clientes preferirían que los empleados fueran ellos mismos, y éstos, por supuesto, no deben ser abiertamente desagradables u hostiles, pero, ¿quién aprecia una sonrisa falsa? Imagine que trata de comprar un vestido en una tienda y la vendedora le dice de manera automática que se ve "absolutamente maravillosa", cuando usted sabe que no es cierto y siente que le están diciendo una mentira. La mayoría de consumidores preferirían hablar con una persona "real" que con alguien esclavizado por las reglas de comportamiento de la organización. Además, si una empleada no siente su sonrisa artificial, entonces sólo va a generar disonancia entre ella y su cliente.[129]

Por último, las investigaciones muestran que imponer reglas de comportamiento a los empleados tiene un costo elevado para ellos.[130] Es antinatural esperar que alguien sonría todo el tiempo o acepte en forma pasiva abusos de los consumidores, clientes o compañeros de trabajo. Las organizaciones pueden mejorar la salud psicológica de sus trabajadores si los estimulan a ser ellos mismos, dentro de límites razonables.

Preguntas de repaso

1 ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre las emociones y los estados de ánimo? ¿Cuáles son las emociones básicas y las dimensiones básicas del estado de ánimo?

2 ¿Son racionales las emociones y los estados de ánimo? ¿Qué funciones tienen?

3 ¿Cuáles son las fuentes primarias de las emociones y de los estados de ánimo?

4 ¿Qué es *trabajo emocional* y por qué es importante para entender el CO?

5 ¿Qué es la Teoría de los Eventos Afectivos. ¿Por qué es importante para entender las emociones?

6 ¿Qué es *inteligencia emocional* y por qué es importante?

7 ¿Qué efecto tienen las emociones y los estados de ánimo en los diferentes aspectos del CO? Como gerente, ¿qué pasos daría para mejorar el estado de ánimo de sus empleados?

8 ¿Varía de una cultura a otra el grado en que las personas *experimentan* sus emociones? La *interpretación* que hacen los individuos de las emociones, ¿cambia de una a otra cultura? ¿y las diferentes normas de las culturas para gobernar la expresión de las emociones?

Ejercicio vivencial

¿QUIÉN PUEDE ATRAPAR A UN MENTIROSO?

En este capítulo se estudió la forma en que la gente determina emociones a partir de las expresiones faciales. Se han realizado investigaciones acerca de si es posible decir cuándo alguien miente, con base en dichas expresiones. A continuación se verá quién es bueno para descubrir a los mentirosos.

Hay que formar equipos y seguir las instrucciones:

1. Elija al azar a alguien para que sea el organizador del equipo. Haga que esta persona escriba en un pedazo de papel una "V" para *verdad* y en otro una "M" para *mentira*. Si hubiera, digamos, seis personas en el grupo (además del organizador), entonces tres de ellas tendrán un letrero con "V" y las otras tres uno con "M". Es importante que todos los miembros de los equipos mantengan en secreto lo que dice su papel.
2. Cada integrante necesita pensar un enunciado verdadero o falso, según diga su papel V o M. Trate de no pensar en uno que sea tan disparatado que nadie lo crea (por ejemplo: "he ido a la luna").
3. El organizador pedirá que cada persona diga su enunciado. Entonces, los miembros del grupo deben estudiar a quien lo dice para tratar de determinar si dice la verdad o miente. Una vez que la persona haya pronunciado su enunciado, el organizador pedirá que se vote y registrará los votos.
4. Ahora, cada persona debe indicar si el enunciado era verdad o mentira.
5. ¿Qué tan bueno fue su grupo para descubrir a los mentirosos? ¿Algunas personas resultaron buenos "embusteros"? ¿En qué se fijó para determinar si alguien mentía?

Dilema ético

¿LOS ROMANCES EN EL TRABAJO SON FALTOS DE ÉTICA?

Un gran porcentaje de personas casadas se conoció por vez primera en el lugar de trabajo. Una encuesta de 2006 reveló que 40 por ciento de todos los empleados había tenido un romance en la oficina. Otro sondeo mostró que la mayor parte de empleados están abiertos a esa posibilidad, lo que no sorprende demasiado dada la cantidad de tiempo que se pasa en el trabajo. Sin embargo, los romances en la oficina plantean cuestiones éticas sensibles para las organizaciones y los empleados. ¿Qué derechos y obligaciones tienen las empresas para regular las vidas románticas de sus empleados?

Veamos el caso de Julie Roehm, vicepresidenta senior de marketing en Wal-Mart, quien comenzó a salir con Sean Womack, vicepresidente de arquitectura de comunicaciones. Cuando la empresa se enteró de la relación despidió a los dos con el argumento de que la relación abierta violaba su política contra los romances en el trabajo. Al ser despedida, Roehm demandó a Wal-Mart con la afirmación de que la compañía había violado su contrato y dañado su reputación. Entonces, Wal-Mart contrademandó con el alegato de que Roehm había mostrado favoritismo respecto del comportamiento de Womack. Con el tiempo, Roehm retiró su demanda a cambio de que Wal-Mart también retirara la suya.

El ejemplo de Wal-Mart, Julie Roehm y Sean Womack demuestra que si bien los romances en el trabajo son asuntos personales, es difícil mantenerlos fuera de las complejidades políticas de la vida organizacional.

Preguntas

1. Casi las tres cuartas partes de las organizaciones carecen de políticas respecto de los romances en el trabajo. ¿Cree que deberían implementarlas?
2. ¿Está de acuerdo con la política de Wal-Mart contra los romances en el trabajo? ¿Por qué?
3. ¿Siempre es apropiado que un supervisor asedie con romances a un subordinado bajo sus órdenes? ¿Por qué?
4. Algunas compañías, como Nike y Southwest Airlines, tratan en forma abierta de reclutar parejas. ¿Piensa que es una buena idea? ¿Cómo se sentiría si trabajara en un departamento con su "pareja"?

Fuentes: J. Geenwald, "Employers Are the Losers in the Dating Game", *Workforce Work*, 3 de junio de 2007, pp. 1-2; y "My Year at Wal-Mart", *BusinessWeek*, 12 de febrero de 2007.

Caso incidental 1

¿VENTAJAS EN LA IRA?

Durante un estudio sobre las emociones, cierto investigador entrevistó a Laura de 22 años, representante de servicio al cliente en Australia. A continuación se presenta el resumen de la entrevista (con algunas paráfrasis de las preguntas que hizo el entrevistador):

Entrevistador: ¿Cómo describes tu lugar de trabajo?

Laura: *Muy frío, improductivo, [un] ambiente… atmósfera muy, umm, fría.*

Entrevistador: ¿Qué clase de emociones prevalecen en tu organización?

Laura: *Enojo, odio hacia otras personas, otros miembros del equipo.*

Entrevistador: ¿Parece que los gerentes mantienen a los empleados en orden por medio de tácticas de miedo?

Laura: *Sí. El favorito [del gerente general] siempre está diciendo: "nadie es indispensable". Que es como si dijera: "no puedes hacer eso porque serás despedida".*

Entrevistador: ¿Cómo sobrevives en esa situación?

Laura: *Tienes que centrar tus emociones en la situación, la situación específica… porque es un ambiente demasiado hostil, esa es la única forma de sobrevivir.*

Entrevistador: ¿Hay emociones que tienes que ocultar?

Laura: *A los gerentes no les gusta que manifiestes emociones… No quieren que parezca que hay algo equivocado o algo emocional en el ambiente de trabajo.*

Entrevistador: ¿Por qué lo haces?

Laura: *Siento que tengo que actuar porque… mostrar las emociones verdaderas, en especial hacia mis gerentes [Laura menciona dos de los principales], sería odioso. Por tanto, sencillamente no se puede hacer eso porque está en juego tu trabajo y necesitas el dinero.*

Entrevistador: ¿Te has rebelado alguna vez contra este sistema?

Laura: *Te abstienes de poner cara feliz porque puedes fastidiar [a los gerentes]. Me he dado cuenta que no les gustan las personas felices, por lo que tienes que irritarte por ser feliz. Así que… Sí… Sólo te hace reír. Sólo la "pones" porque sabes que molesta [a la administración]. Es muy vengativo y manipulador pero necesitas hacerlo.*

Entrevistador: ¿Piensas que te conviene?

Laura: *Al principio me importaba y pienso que sólo me traería más problemas. Por eso, únicamente me digo: "no me importa". Si te dices algo durante el tiempo suficiente, a la larga lo crees. Sí, por eso ahora digo que sólo voy "oh, bien".*

Entrevistador: ¿Piensas seguir trabajando ahí?

Laura: *Por ahora es un medio para un fin. Entonces, cada vez que voy [a trabajar] voy sólo por hoy, "Bien, una semana menos, una semana menos antes de que me vaya". Pero si supiera que no tengo esa meta, no sé si podría manejarlo, o incluso si estaría ahí ahora.*

Entrevistador: ¿Hay alguna ventaja de trabajar ahí?

Laura: *Soy mucho mejor de lo que era antes para mandar a volar a la gente. La puedo poner en su lugar en un dos por tres. Antes, en vez de eso me habría alejado. Pero ahora me quedo y peleo… No sé si es algo bueno o malo.*

Preguntas

1. ¿Piensa que las respuestas de Laura se justifican por la cultura de su organización? ¿Por qué?
2. ¿El uso estratégico que hace Laura de la manifestación de sus emociones le sirve para protegerse?

3. Si se acepta que la descripción de Laura es exacta, ¿cómo reaccionaría *usted* a la cultura de la organización?
4. Las investigaciones demuestran que los actos de los compañeros (37 por ciento) y la gerencia (22 por ciento) causan más emociones negativas para los empleados que los de los clientes (7 por ciento).[131] ¿Qué podría hacer la compañía de Laura para cambiar su clima laboral?

Fuente: J. Perrone y M. H. Vickers, "Emotions as Strategic Game in a Hostile Workplace: An Exemplar Case", *Employee Responsibilities and Rights Journal* 16, no. 3 (2004), pp. 167-78.

Caso incidental 2

LOS CLIENTES ABUSIVOS ALTERAN LAS EMOCIONES

Los representantes de servicio al cliente por teléfono pasan días difíciles en estos tiempos. Con sistemas telefónicos automatizados que crean un laberinto para los clientes, que resultan en largos periodos de espera, y hacen difícil que hablen con un ser humano real, es frecuente que la frustración de los clientes estalle antes de que el representante tenga tiempo de decir "Hola". Afirma Donna Earl, propietaria de una empresa consultora de servicio al cliente en San Francisco, "cuando consigues a la persona con quien quieres hablar, ya estás enojada".

Erin Calabrese sabe muy bien cuán disgustados pueden estar los clientes. Es representante de servicio al cliente en una compañía de servicios financieros y todavía recuerda vívidamente una de sus peores experiencias, con una clienta llamada Jane. Jane llamó a Calabrese por ciertos cargos en su tarjeta de crédito, comenzó a "despotricar y enloquecer". "¿Quién piensa que es su #$#% compañía?", gritó Jane. Aunque Calabrese trataba de calmar a su iracunda clienta ofreciéndole la devolución del dinero, Jane sólo la llamaba "idiota". La conversación violenta duró casi 10 minutos antes de que Calabrese, agradeciendo, pasara el teléfono a su supervisor y abandonara su escritorio.

En ocasiones los clientes son racistas. Una representante de servicio al consumidor al final tuvo que renunciar a su empleo en una empresa de Nueva Jersey, debido a que escuchaba comentarios constantes de los clientes una vez que percibían su acento hispano, según cuenta. "A la hora de salida tu cabeza da vueltas con todas las quejas", dijo.

Desafortunadamente, dichos empleados no tienen más elección que soportar los abusos. Muchas compañías requieren que los trabajadores de servicio al cliente tengan emociones positivas siempre para mantener satisfecha a la clientela. Pero el resultado podría ser una pesadilla emocional que no necesariamente termine cuando la llamada finalice. Calabrese afirmó que con frecuencia se llevaba a casa dichas emociones negativas. El día después de que atendió la llamada abusiva de Jane, fue a su hogar y comenzó a reñir con su compañero de cuarto. Fue una "batalla con todo", recuerda Calabrese, "estallé". La representante de servicio al cliente que trabajaba en Nueva Jersey también recuerda los efectos que tenían las llamadas abusivas en su familia. "Mis hijos decían: 'Mamá, ya deja de hablar de tu trabajo, estás en casa'. Mi marido me decía lo mismo", comentaba.

Emma Parsons, que renunció como representante de servicio al cliente para pasar a la industria de viajes, estaba frustrada por su incapacidad para hacer algo ante los clientes abusivos y el humor que le generaban. "En ocasiones terminabas una llamada y querías darle un puñetazo en la cara. No tenía escape ni alguna manera de relajarme". Decía que si se hubiera desquitado con algún cliente abusivo su jefe la habría castigado.

Algunas compañías capacitan a sus representantes para que disipen el enojo de los clientes y eviten tomar el abuso en forma personal, pero sus esfuerzos no son suficientes. Liz Aherarn de Radclyffe Group, empresa consultora en Lincoln Park, Nueva Jersey, dice que los empleados de servicio al consumidor que atienden teléfonos tienen más inasistencias, se enferman más y hay mayor probabilidad de que hagan reclamaciones por discapacidad que otros empleados. Así, parece que en el mundo de los servicios al cliente, en particular cuando las interacciones ocurren por teléfono, las emociones se alteran con efectos que pueden ser peligrosos. Aunque es muy común el adagio que dice: "el cliente es primero", las compañías deberían dar poder a sus empleados para que decidieran si ponen al cliente en segundo lugar, pues de otro modo se les fuerza a soportar a los abusivos, y los efectos de esta situación van en detrimento tanto del individuo como de la empresa.

Preguntas

1. Desde un punto de vista laboral emocional, ¿cómo lleva al estrés y al agotamiento el trato con clientes abusivos?
2. Si usted fuera un reclutador para un centro de servicio al cliente por teléfono, ¿qué tipos de personalidad preferiría contratar y por qué? En otras palabras, ¿cuáles son las diferencias individuales que probablemente afecten la capacidad de un empleado para manejar el abuso cotidiano de los clientes?
3. La inteligencia emocional es la aptitud que tiene alguien para detectar y manejar claves e información emocionales. ¿Qué rol desempeña la inteligencia emocional para responder a los clientes abusivos? ¿Qué

facetas de la inteligencia emocional deben tener los trabajadores para ser capaces de manejar a los consumidores que abusan?

4. ¿Qué medidas deben tomar las compañías para asegurarse de que sus empleados no sean víctimas de abusos por parte de los clientes? ¿Deben las empresas permitir algún grado de abuso si éste da como resultado clientes satisfechos y quizá mayores utilidades? ¿Cuáles son las implicaciones éticas de esto?

Fuente: Basado en S. Shellenbarger, "Domino Effect: The Unintended Results of Telling Off Customer-Service Staff", *The Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2004, p. D.1.

Notas

1. Basado en J. McGregor, "Sweet Revenge", *BusinessWeek*, 22 de enero de 2007, pp. 64-70.
2. Ver, por ejemplo, C. D. Fisher y N. M. Ashkanasy, "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction", *Journal of Organizational Behavior*, edición especial de 2000, pp. 123-129; N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, y W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (Westport, CT: Quorum Books, 2000); N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 76-86; y N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y C. S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management* 28, no. 3 (2002), pp. 307-338.
3. Ver, por ejemplo, L. L. Putnam y D. K. Mumby, "Organizations, Emotion and the Myth of Rationality", en S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993), pp. 36-57; y J. Martin, K. Knopoff, y C. Beckman, "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at the Body Shop", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1998, pp. 429-469.
4. B. E. Ashfort y R. H. Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, febrero de 1995, pp. 97-125.
5. S. G. Barsade y D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2007, pp. 36-59.
6. Ver N. H. Fridja, "Moods, Emotion Episodes and Emotions", en M. Lewis y J. M. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions* (Nueva York: Guilford Press, 1993), pp. 381-403.
7. H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 17-19.
8. Ver P. Ekman y R. J. Davidson (eds.), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1994).
9. Fridja, "Moods, Emotion Episodes and Emotions", p. 381.
10. Ver Ekman y R. J. Davidson (eds.), *The Nature of Emotions.*
11. Ver, por ejemplo, P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions", *Cognition and Emotion*, mayo/julio de 1992, pp. 169-200; C. E. Izard, "Basic Emotions, Relations Among Emotions, and Emotion-Cognition Relations", *Physiological Bulletin*, noviembre de 1992, pp. 561-565; y J.L.Tracy y R. W. Robbins, "Emerging Insights into the Nature and Function of Pride", *Current Directions in Psychological Science* 16, no. 3 (2007), pp. 147-150.
12. R. C. Solomon, "Back to Basics: On the Very Idea of 'Basic Emotions'", *Journal for the Theory of Social Behavior* 32, no. 2 (junio de 2002), pp. 115-144.
13. R. Descartes, *The Passions of the Soul*, (Indianapolis: Hackett, 1989).
14. P. Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (Nueva York: Times Books/Henry Holt and Co., 2003).
15. P. R. Shaver, H. J. Morgan, y S. J. Wu, "Is Love A 'Basic' Emotion?" *Personal Relationships* 3, no. 1 (marzo de 1996), pp. 81-96.
16. Solomon, "Back to Basics".
17. Weiss y Cropanzano, "Affective Events Theory", pp. 20-22.
18. Citado en R. D. Woodworth, *Experimental Psychology* (Nueva York: Holt, 1938).
19. D. Watson, L. A. Clark y A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, pp. 1063-1070.
20. A. Be-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), p. 94.
21. "Flight Attendant War Stories... Stewardess", *AboutMyJob.com*, www.aboutmyjob.com/main.php3?action=displayarticle&artid=2111.
22. Citado en *Ibid.*, p. 99.
23. J. T. Cacioppo y W. L. Gardner, "Emotion", *Annual Review of Psychology*, vol. 50 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1999), pp. 191-214.
24. D. Holman, "Call Centres", en D. Holman, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow y A. Howard (eds.), *The Essentials of the New Work Place: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (Chichester, UK: Wiley, 2005), pp. 111-132.
25. L. M. Poverny y S. Picascia, "There is No Crying in Business", Womensmedia.com, www.womensmedia.com/new/Crying-at-Work.shtml.
26. L. P. Frankel, *Nice Girls Don't Get the Corner Office* (Nueva York: Warner Book, 2004).
27. A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (Nueva York: Quill, 1994).
28. *Ibid.*
29. L. Cosmides y J. Tooby, "Evolutionary Psychology and the Emotions", en M. Lewis y J. M. Haviland-Jones (eds.), *Handbook of Emotions*, 2a ed. (Nueva York: Guilford Press, 2000), pp. 91-115.
30. D. M. Buss, "Cognitive Biases and Emotional Wisdom in the Evolution of Conflict Between the Sexes", *Current Directions in Psychological Science* 10, no. 6 (diciembre de 2001), pp. 219-223.
31. K. Hundley, "An Unspoken Problem: Two–Thirds of Female Lawyers Say They Have Experienced or Seen Harassment at Work, But Few Want to Talk about It", *St. Petersburg (Florida) Times*, 25 de abril de 2004, www.sptimes.com /2005/04/24/Business/An_unspoken_problem.shtml.

32. K. N. Laland y G. R. Brown, *Sense and Nonsense: Evolutionary Perspectives on Human Behavior* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2002).

33. R. J. Larsen y E. Diener, "Affect Intensity as an Individual Difference Characteristic: A Review", *Journal of Research in Personality* 21 (1987), pp. 1-39.

34. D. Watson, *Mood and Temperament* (Nueva York: Guilford Publications, 2000).

35. *Ibid.*

36. *Ibid.*

37. *Ibid.*, p. 100.

38. *Ibid.*, p. 73.

39. J. A. Fuller, J. M. Stanton, G. G. Fisher, C. Spitzmüller, S. S. Russell y P. C. Smith, "A Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 6 (diciembre de 2003), pp. 1019-1033.

40. Ver "Monday Blahs", 16 de mayo de 2005, www.ashidome.com /blogger/housearrest.asp?c=809&m=5&y=2005.

41. A. M. Isen, "Positive Affect as a Source of Human Strength", en L. G. Aspinwall y U. Staudinger (eds.), *The Psychology of Human Strengths*, (Washington, DC: American Psychological Association, 2003), pp. 179-195.

42. Watson, *Mood and Temperament* (2000).

43. *Sleep in America Poll* (Washington, DC: National Sleep Foundation, 2005).

44. M. Lavidor, A. Weller, y H. Babkoff, "How Sleep is Related to Fatigue", *British Journal of Health Psychology* 8 (2003), pp. 95-105; y J. J. Pilcher y E. Ott, "The Relationships Between Sleep and Measures of Health and Well-Being in College Students: A Repeated Measures Approach", *Behavioral Medicine* 23, (1998), pp. 170-178.

45. T.D. Wilson y D. T Gilbert, "Affective Forecasting: Knowing What to Want", *Current Directions in Psychological Science*, junio de 2005, pp. 131-134.

46. E. K. Miller y J. D Cohen. "An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function", *Annual Review of Neuroscience* 24 (2001), pp. 167-202.

47. B. A Scott y T. A Judge, "Tired and Cranky? The Effects of Sleep Quality on Employee Emotions and Job Satisfaction", artículo, Department of Management, University of Florida, 2005.

48. P. R. Giacobbi, H. A. Hausenblas y N. Frye, "A Naturalistic Assessment of the Relationship Between Personality, Daily Life Events, Leisure-Time Exercise, and Mood", *Psychology of Sport & Exercise* 6, no. 1 (enero de 2005), pp. 67-81.

49. L. L. Carstensen, M. Pasupathi, M. Ulrich y J. R. Nesselroade, "Emotional Experience in Everyday Life Across the Adult Life Span", *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 4 (2000), pp. 644-655.

50. K. Deaux, "Sex Differences", en M. R. Rosenzweig y L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 26 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1985), pp. 48-82; M. LaFrance y M. Banaji, "Toward a Reconsideration of the Gender-Emotion Relationship", en M. Clark (ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 14 (Newbury Park, CA: Sage, 1992), pp. 178-197; y A. M. Kring y A. H. Gordon, "Sex Differences in Emotion: Expression, Experience, and Physiology", *Journal of Personality and Social Psychology*, marzo de 1998, pp. 686-703.

51. L. R. Brody y J. A. Hall, "Gender and Emotion", en M. Lewis y J. M. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions* (Nueva York: Guilford Press, 1993), pp. 447-460; M, G. Gard y A. M. Kring, "Sex Differences in the Time Course of Emotion", *Emotion* 7, no. 2 (2007), pp. 429-437; y M. Grossman y W. Wood, "Sex Differences in Intensity of Emotional Experience: A Social Role Interpretation", *Journal of Personality and Social Psychology*, noviembre de 1992, pp. 1010-1022.

52. N. James, "Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulations of Feelings", *Sociological Review*, febrero de 1989, pp. 15-42; A. Hochsild, *The Second Schift* (Nueva York: Viking, 1989); y F. M. Deutsch, "Status, Sex, and Smiling: The Effect of Role on Smiling in Men and Women", *Personality and Social Psychology Bulletin*, septiembre de 1990, pp. 531-540.

53. A. Rafaeli, "When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expression on the Job", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1989, pp. 385-393; y LaFrance y Banaji, "Toward a Reconsideration of the Gender-Emotion Relationship".

54. Ver J. A. Morris y D. C. Feldman, "Managing Emotions in the Workplace", *Journal of Managerial Issues* 9, no. 3 (1997), pp. 257-274; S. Mann, *Hidding What We Feel, Faking What We Don't: Understanding the Role of Your Emotions at Work* (Nueva York: HarperCollins, 1999); y S. M. Kruml y D. Geddes, "Catching Fire Without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor?" en N. M. Ashkansay, C. E. J. Hartel, y W. J. Zerbe, *Emotions in the Workplace*, (Nueva York: Quorum Books, 2000), pp. 177-188.

55. P. Ekman, W. V. Friesen y M. O'sullivan, "Smiles When Lying", en P. Ekman y E. L. Rosenberg (eds.), *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS)* (Londres: Oxford University Press, 1997), pp. 201-216.

56. A. Grandey, "Emotions Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology* 5, no. 1 (2000), pp. 95-110; y R. Cropanzano, D. E. Rupp y Z. S. Byrne, "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 160-169.

57. A. R. Hochschild, "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *American Journal of Sociology*, noviembre de 1979, pp. 551-575; W.-C. Tsai, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions", *Journal of Management* 27, no. 4 (2001), pp. 497-512; M. W. Kramer y J. A. Hess, "Communication Rules for the Display of Emotions in Organizational Settings", *Management Communication Quarterly*, agosto de 2002, pp. 66-80; y J. M. Diefendorff y E. M. Richard, "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 284-294.

58. B. M. DePaulo, "Nonverbal Behavior and Self-Presentation", *Psychological Bulletin*, marzo de 1992, pp. 203-243.

59. C. S. Hunt, "Although I Might Be Laughing Loud and Hearty, Deep Inside I'm Blue: Individual Perceptions Regarding Feeling and Displaying Emotions at Work", artículo presentado en la Academy of Management Conference; Cincinnati, agosto de 1996, p. 3.

60. Solomon, "Back to Basics".

61. C. M. Brotheridge y R. T. Lee, "Development and Validation of the Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 76, no. 3 (septiembre de 2003), pp. 365-379.

62. A. A. Grandey, "When 'the Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, febrero de 2003, pp. 86-96; y A. A. Grandey, D. N. Dicker y H. Sin, "The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees", *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 3 (mayo de 2004), pp. 397-418.

63. T. M. Glomb, J. D. Kammeyer-Mueller, y M. Rotundo, "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", *Journal of Applied Psychology* 89, no. 4 (agosto de 2004), pp. 700-714.

64. H. M. Weiss y R. Cropanzano, "An Affective Events Approach to Job Satisfaction", *Research in Organizational Behavior* 18, (1996), pp. 1-74.

65. J. Basch y C. D. Fisher, "Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions", en N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace* (Westport, CT: Quorum Books, 2000), pp. 36-48.

66. Ver, por ejemplo, H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory"; y C. D. Fisher, "Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work", *Motivation and Emotion*, marzo de 2002, pp. 3-30.

67. Con base en H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory", p. 42.

68. N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, y C. S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management* 28, no. 3 (2002), p. 324.

69. Con base en D. R. Caruso, J. D. Mayer, y P. Salovery, "Emotional Intelligence and Emotional Leadership", en R. E. Riggio, S. E. Murphy, y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), p. 70.

70. Esta sección se basa en Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1995); P. Salovey y D. Grewal, "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science* 14, no. 6 (2005), pp. 281-285; M. Davies, L. Stankov y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1998, pp. 989-1015; D. Geddes y R. R. Callister, "Crossing the Line(s): A Dual Threshold Model of Anger in Organizations", *Academy of Management Review* 32, no. 3 (2007), pp. 721-746; y J. Ciarrochi, J. P. Forgas, y J. D. Mayer (eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life* (Philadelphia: Psychology Press, 2001).

71. F. I. Greenstein, *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001).

72. C. Cherniss, "The Business Case for Emotional Intelligence", *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1999, www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.pdf.

73. K. S. Law, C. Wong, y L. J. Song, "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004), pp. 483-496.

74. H. A. Elfenbein y N. Ambady, "Predicting Workplace Outcomes from the Ability to Eavesdrop on Feelings", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 5 (octubre de 2002), pp. 963-971.

75. D. L. Van Rooy y C. Viswesvaran, "Emotional Intelligence: A Meta-analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net", *Journal of Vocational Behavior* 65, no. 1 (agosto de 2004), pp. 71-95.

76. R. Bar-On, D. Tranel, N. L. Denburg, y A. Bechara, "Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence", *Brain* 126, no. 8 (agosto de 2003), pp. 1790-1800.

77. E. A. Locke, "Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept", *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (junio de 2005), pp. 425-431.

78. J. M. Conte, "A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures", *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (junio de 2005), pp. 433-440; M. Davies, L. Stankov, y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 4 (1998), pp. 989-1015.

79. T. Decker, "Is Emotional Intelligence a Viable Concept?" *Academy of Management Review* 28, no. 2 (abril de 2003), pp. 433-440; Davies, Stankov y Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct".

80. F. J. Landy, "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence", *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (junio de 2005), pp. 411-424.

81. L. M. J. Spencer, D. C. McClelland y S. Kelner, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* (Boston: Hay/McBer, 1997).

82. J. Park y M. R. Banaji, "Mood and Heuristics: The Influence of Happy and Sad States on Sensitivity and Bias in Stereotyping", *Journal of Personality and Social Psychology* 78, no. 6 (2000), pp. 1005-1023.

83. Ver A. M. Isen, "Positive Affect and Decision Making", en M. Lewis y J. M. Haviland-Jones (eds.), *Handbook of Emotions*, 2a. ed. (Nueva York: Guilford, 2000), pp. 261-277.

84. L. B. Alloy y L. Y. Abramson, "Judgement of Contingency in Depressed and Nondepressed Students: Sadder but Wiser?", *Journal of Experimental Psychology: General* 108 (1979), pp. 441-485.

85. N. Ambady y H. M. Gray, "On Being Sad and Mistaken: Mood Effects on the Accuracy of Thin-Slice Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 4 (2002), pp. 947-961.

86. A. M. Isen, "On the Relationship Between Affect and Creative Problem Solving", en S. W. Russ (ed.), *Affect, Creative Experience and Psychological Adjustment* (Philadelphia, PA: Brunner/Mazel, 1999), pp. 3-17; y S. Lyubomirshky, L. King, y E. Diener, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131, no. 6 (2005), pp. 803-855.

87. M. J. Grawitch, D. C. Munz, y E. K. Elliott, "Promoting Creativity in Temporary Problem-Solving Groups: The Effects of Positive Mood and Autonomy in Problem Definition on Idea-Generating Performance", *Group Dynamics* 7, no. 3 (septiembre de 2003), pp. 200-213.

88. S. Lyubomirsky, L. King, y E. Diener, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131, no. 6 (2005), pp. 803-855.

89. N. Madjar, G. R. Oldham y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal* 45, no. 4 (2002), pp. 757-767.

90. J. M. George y J. Zhou, "Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (agosto de 2002), pp. 687-697; J. P. Forgas y J. M. George, "Affective Influences on Judgments and Behavior in

Organizations: An Information Processing Perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, no. 1 (2001), pp. 3-34.

91. L. L. Martin, "Mood as Input: A Configural View of Mood Effects", en L. L. Martin y G. L. Clore (eds.), *Theories of Mood and Cognition: A User's Guidebook* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001), pp. 135-157.

92 A. Erez y A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 6 (2002), pp. 1055-1067.

93 R. Ilies y T. A. Judge, "Goal Regulation Across Time: The Effect of Feedback and Affect", *Journal of Applied Psychology* 90, no. 3 (mayo de 2005), pp. 453-467.

94. K. M. Lewis, "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 2000, pp. 221-234; y J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*, agosto de 2000, pp. 1027-1055.

95. George, "Trait and State Affect", p. 162.

96. Ashfort y Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 116.

97. N. Reynolds, "Whiz-Kids Gamble on TV Channel for Poker", *telegraph.co.uk*, 16 de abril de 2005, www.telegraph.co.uk.

98. G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu, y A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach", *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 4 (2004), pp. 510-528; y G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu y A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations", *Journal of Personality and Social Psychology* 86, no. 1 (2004), pp. 57-76.

99. K. M. O'Connor y J. A. Arnold, "Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 84, no. 1 (2001), pp. 148-176.

100. B. Shiv, G. Loewenstein, A. Bechara, H. Damasio, y A. R. Damasio, "Investment Behavior and the Negative Side of Emotion", *Psychological Science* 16, no. 6 (2005), pp. 435-439.

101. W.-C. Tsai y Y.-M. Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2002, pp. 1001-1008.

102. Grandey, "When 'the Show Must Go On'".

103. Ver P. B Barker y A. A. Grandey, "Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms", *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1229-1238; y S. D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", *Academy of Management Journal*, octubre de 2001, pp. 1018-1027.

104. D. E. Rupp y S. Spencer, "When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Emotions, *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 971-978; y Tsai y Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions".

105. R. Ilies y T. A. Judge, "Understanding the Dynamic Relationships among Personality, Mood, and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (2002), pp. 1119-1139.

106. R. Rau, "Job Strain or Healthy Work: A Question of Task Design", *Journal of Occupational Health Psychology* 9, no. 4 (octubre de 2004), pp. 322-338; y R. Rau y A. Triemer, "Overtime in Relation to Blood Pressure and Mood During Work, Leisure, and Night Time", *Social Indicators Research* 67, no. 1-2 (junio de 2004), pp. 51-73.

107. T. A. Judge y R. Ilies, "Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home", *Journal of Applied Psychology* 89 (2004), pp. 661-673.

108. Ver R. J. Bennett y S. L. Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2000, pp. 349-360. Ver también P. R. Sackett y C. J. DeVore, "Counterproductive Behaviors at Work", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 145-164.

109. A. G. Bedeian, "Workplace Envy", *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, p. 50; y A. Ben-Ze'ev, *The Sublety of Emotions* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), pp. 281-326.

110. Bedeian, "Workplace Envy", p. 54.

111. K. Lee y N. J. Allen, "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 1 (2002), pp. 131-142; y T. A. Judge, B. A. Scott, y R. Ilies, "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006) 126-138.

112. A. M. Isen, A. A. Labroo, y P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures", *Motivation & Emotion* 28, no. 1 (marzo de 2004), pp. 43-63.

113. T. Sy, S. Côté, y R. Saavedra, "The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes", *Journal of Applied Psychology* 90, no. 2 (2005), pp. 295-305.

114. P. Totterdell, "Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Profesional Sports Teams", *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000), pp. 848-859.

115. M. Eid y E. Diener, "Norms for Experiencing Emotions in Different Cultures: Inter-and International Differences", *Journal of Personality & Social Psychology* 81, no. 5 (2001), pp. 869-885.

116. S. Oishi, E. Diener, y C. Napa Scollon, "Cross-Situational Consistency of Affective Experiences Across Cultures", *Journal of Personality & Social Psychology* 86, no. 3 (2004), pp. 460-472.

117. Eid y Diener, "Norms for Experiencing Emotions in Different Cultures".

118. *Ibid.*

119. Ashfort y Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 104; B. Plasait, "Accueil des Touristes Dans le Grands Centres de Transit Paris", *Rapport du Bernard Plasait*, 4 de octubre de 2004, www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/presse/dossiers/att00005767/dp_plasait.pdf; B. Mesquita, "Emotions in Collectivist and Individualist Contexts", *Journal of Personality and Social Psychology* 80, no. 1 (2001), pp. 68-74; y D. Rubin, "Grumpy German Shoppers Distrust the Wal-Mart Style", *Seattle Times*, 30 de diciembre de 2001, p. A15.

120. H. A. Elfenbein y N. Ambady, "When Familiarity Breeds Accuracy: Cultural Exposure and Facial Emotional Recognition", *Journal of Personality and Social Psychology* 85, no. 2 (2003), pp. 276-290.

121. R. I. Levy, *Tahitians: Mind and Experience in the Society Islands* (Chicago: University of Chicago Press, 1973).

122. B. Mesquita y N. H. Frijda, "Cultural Variations in Emotions: A Review", *Psychological Bulletin*, septiembre de 1992, pp. 179-204; y B. Mesquita, "Emotions in Collectivist and Individualist Contexts", *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 2001, pp. 68-74.

123. D. Matsumoto, "Cross-Cultural Psychology in the 21st Century", (http://teachpsych.lemoyne.edu/teachpsych/faces/script/Ch05.htm).

124. S. Nelton, "Emotions in the Workplace", *Nation's Business*, febrero de 1996, p. 25.

125. H. Liao y A. Chuang, "A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes", *Academy of Management Journal* 47, no. 1 (2004), pp. 41-58.

126. D. J. Beal, J. P. Trougakos, H. M. Weis, y S. G. Green, "Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulations Strategies", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 5 (2006), pp. 1057-1065.

127. *Starbucks.com*, 16 de mayo de 2005, www.starbucks.com.

128. D. Zapf y M. Holz, "On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 1 (2006), pp. 1-28.

129. D. Zapf, "Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations", *Human Resource Management Review* 12, no. 2 (2002), pp. 237-268.

130. J. E. Bono y M. A. Vey, "Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research", en C. E. Härtel y W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005), pp. 213-233.

131. Kruml y Geddes, "Catching Fire Without Burning Out".

Fundamentos del comportamiento de los grupos

La locura es la excepción en un individuo, pero la regla en los grupos.
—Friedrich Nietzche



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *grupo* y diferenciar entre los diferentes tipos de ellos.

2 Identificar las cinco etapas del desarrollo de los grupos.

3 Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en situaciones diferentes.

4 Describir la forma en que las normas y el estatus influyen en el comportamiento de un individuo.

5 Demostrar cómo afecta el tamaño de un grupo a su desempeño.

6 Comparar los beneficios y las desventajas de los grupos cohesivos.

7 Listar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones en grupo.

8 Comparar la eficacia de los grupos por interacción, lluvia de ideas, nominales y de reuniones electrónicas.

9 Evaluar las evidencias de las diferencias culturales en el estatus grupal y la pereza social, así como los efectos de la diversidad de los grupos.

Ya sabe de qué se trata el ejercicio: reúna un pequeño grupo de personas, pida que alguien escriba las ideas sobre cierto tema en un papel (o computadora); a eso se llama lluvia de ideas y ha existido por largo tiempo.

Algunas sesiones de lluvia de ideas fracasan debido a que los miembros del grupo tienen miedo de decir algo estúpido. Joe Polidoro, gerente que ha trabajado en varios bancos, dice lo siguiente de las sesiones de lluvia de ideas: "ahí estamos, sentados y viéndonos con pena, como si fuéramos nuevos en una colonia nudista".

Lluvia de ideas: ¿Pésima idea para las ideas?



Otros luchan con la naturaleza del programa de tales sesiones. Unos más sienten como si entraran en un cuarto y les dijeran: "bueno, ahora sean creativos". "Yo soy más voluble", dice Kate Lee, antigua gerente en GE.

Algunas personas piensan que simplemente pensar en la lluvia de ideas tiene defectos fatales, que dichas sesiones rara vez producen las ideas creativas que se supone generarán. Martha McGuire, vicepresidenta senior de un banco, afirma que la mayoría de recomendaciones que surgen de las sesiones de lluvia de ideas son obvias: "acabas con una solución más pedestre que la que hubieras obtenido si no hubiera habido sesión", dice.

Algunas personas afirman que el propósito real de las sesiones de lluvia de ideas no es producir la mejor, sino

obtener el aval para decisiones ya tomadas. Christopher Holland, analista de política del gobierno de Australia, dice: "esas cosas están diseñadas por lo general para dar a la gente la impresión de que participan en las decisiones, cuando éstas se han tomado".

Un investigador plantea que los problemas de la lluvia de ideas ilustran los problemas de los grupos: "si dejas a los grupos a su libre entender, van a hacer un trabajo muy deficiente."[1] ■

A partir de lo que acaba de leer quizá piense que los grupos no tienen esperanza, pero no es así. Los grupos tienen su lugar y sus fallas. Antes de comenzar el estudio de esos temas, examine primero su propia actitud hacia el trabajo en grupos. Resuelva la siguiente autoevaluación y responda las preguntas.



¿TENGO ACTITUD NEGATIVA HACIA TRABAJAR EN GRUPOS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.E.1 (Do I Have a Negative Attitude Toward Working in Groups?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Le sorprenden sus resultados? ¿Por qué?*
2. *¿Piensa que es importante siempre tener actitud positiva hacia trabajar en grupos? ¿Por qué?*

Los objetivos tanto de este capítulo como del siguiente son introducir al lector a los conceptos fundamentales de los grupos, proporcionarle la base para entender el funcionamiento de éstos y a mostrar la manera de formar equipos eficaces. Comenzaremos por definir a los grupos y explicar porqué se reúnen las personas en ellos.

Definición y clasificación de los grupos

Un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. Se entiende por **grupos formales** aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los **grupos no formales** son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

1 *Definir grupo y distinguir entre los diferentes tipos de grupos.*

Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos.[2] Los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales.

Un **grupo de mando** está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. La

directora de una escuela primaria y sus profesores forman un grupo de mando, igual que el director de auditoría postal y sus inspectores.

A los **grupos de tarea** también los determina la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas. Por ejemplo, si un estudiante es acusado de haber cometido un delito en el *campus*, tal vez se requiera comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el de asuntos estudiantiles, el de inscripciones, el director de seguridad y el asesor del estudiante, esa formación constituiría un grupo de tarea. Debe notarse que todos los grupos de mando son también de tarea pero no a la inversa, porque los de tarea llegan a cruzar a través de la estructura de la organización.

Las personas que pertenezcan o no a grupos comunes de mando o tarea, tal vez coincidan en la consecución de un objetivo común que les interese. Ése sería un **grupo de interés**. Los empleados que planean modificar sus programas de vacaciones, dar apoyo a un compañero que fue despedido o buscar mejores condiciones de trabajo, representan la formación de un cuerpo unido que busca el interés común.

Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros individuales tienen una o más características comunes, y esas formaciones se denominan **grupos amistosos**. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo, se basan en edades o grupo étnico similares, apoyo para el equipo de fútbol de Notre Dame, interés en el mismo conjunto de rock alternativo o puntos de vista políticos semejantes, por mencionar algunas características.

No hay una razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos. Como la mayoría de las personas pertenecen a varios grupos, es obvio que los diferentes grupos proporcionan a sus miembros distintos beneficios. En la figura 9-1 se resumen las razones más comunes por las que las personas forma grupos.

Figura 9-1 ¿Por qué las personas se reúnen en grupos?

Seguridad. Al reunirse en un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar solo". Cuando forman parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y resisten más las amenazas.

Estatus. La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus a sus miembros.

Autoestima. Los grupos dan a la gente sentimientos de valía. Es decir, además de investirlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a éste también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros.

Pertenencia. Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

Poder. Lo que no es posible lograr en forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo. En el número hay poder.

Logro de metas. Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizará un grupo formal.

grupo(s) *Dos o más individuos, que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.*

grupo formal *Grupo de trabajo designado, definido por la estructura de la organización.*

grupo no formal *El que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.*

grupo de mando *Grupo compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado.*

grupo de tarea *Quienes trabajan juntos para realizar un trabajo.*

grupo de interés *Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico que interesa a cada uno.*

grupo amistoso *Aquel cuyos miembros se reúnen porque tienen una o más características en común.*

Etapas del desarrollo de un grupo

2 *Identificar las cinco etapas del desarrollo de los grupos.*

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón,[3] es un marco teórico útil para entender su desarrollo. En esta sección se describe dicho modelo general y otro alternativo para grupos temporales con fechas de terminación.

Modelo de las cinco etapas

Como se aprecia en la figura 9-2, el **modelo de desarrollo de cinco etapas** plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.[4]

La primera etapa, la **formación**, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros "prueban el agua" para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

La **etapa de tormenta** es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

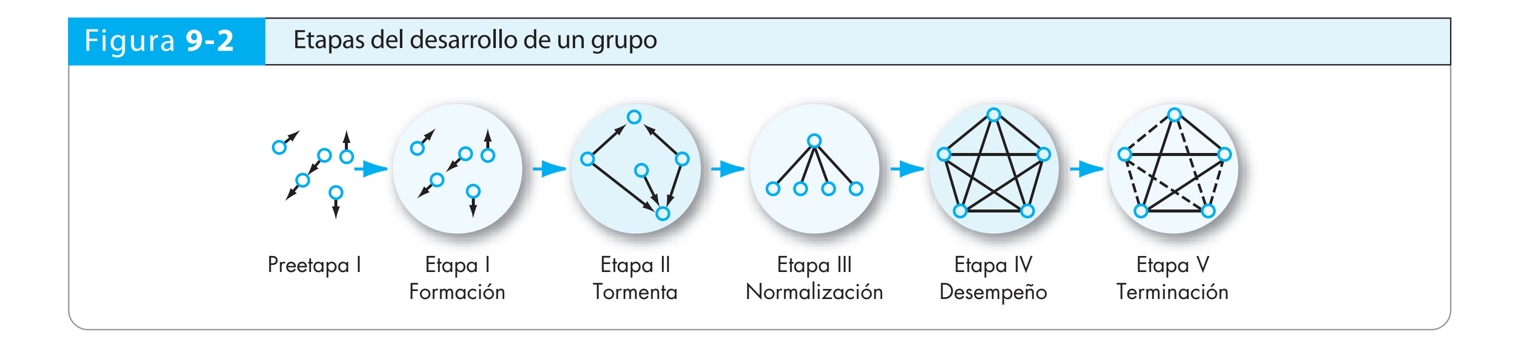
La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo. Esta **etapa de normalización** termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

La cuarta etapa es la de **desempeño**. En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una **etapa de terminación**. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se hace más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. Aunque esta suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo que lo que el modelo contempla.[5] En ciertas condiciones, los niveles altos de conflicto llevan a un alto desempeño del grupo, por lo que es de esperar que haya situaciones en las que grupos que se encuentran en la Etapa II superen el rendimiento

Figura 9-2 Etapas del desarrollo de un grupo





Al haber pasado por las fases de formación, tormenta y normalización, este grupo de mujeres de una fábrica de Delphi Delco Electronics en México, ahora funciona como grupo permanente de trabajo en la etapa de desempeño. Su estructura es funcional y aceptada, y cada día comienzan su labor con una corta reunión del turno antes de comenzar sus tareas.

de la III o IV. De manera similar, los grupos no siempre avanzan con claridad de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones pasan por varias de ellas en forma simultánea, como cuando se encuentran en las de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Los grupos incluso regresan de manera ocasional a etapas anteriores. Por tanto, aun los defensores más acérrimos del modelo no suponen que todos los grupos sigan con precisión su proceso de cinco etapas o que la Etapa IV siempre sea la más preferible.

Otro problema con el modelo de cinco etapas, en términos de entender el comportamiento relacionado con el trabajo, es que ignora el contexto organizacional.[6] Por ejemplo, un estudio sobre la tripulación de cabina de un avión comercial reveló que en el lapso de diez minutos tres extranjeros asignados para volar juntos por primera vez se habían constituido en un grupo de alto rendimiento. Lo que permitía este desarrollo veloz del grupo era el contexto organizacional fuerte que enmarcaba las tareas de la tripulación de cabina. Este contexto proporcionaba las reglas, definiciones de tarea, información y recursos necesarios para el desempeño del grupo. No se necesitaba desarrollar planes, asignar roles, determinar y asignar recursos, resolver conflictos y fijar normas en la forma que predice el modelo de cinco etapas.

Un modelo alternativo: para grupos temporales con plazos de terminación

Los grupos temporales con plazos de terminación no parecen seguir el modelo anterior. Los estudios indican que tienen su propia y única secuencia de acciones (o inacciones): (1) en la primera reunión se establece la dirección del grupo; (2) esa primera fase de actividad del grupo es de inercia; (3) al final de ella tiene lugar una

modelo de cinco etapas para el desarrollo de un grupo *Las cinco distintas etapas por las que pasan los grupos: formación, tormenta, normatividad, desempeño y terminación.*

etapa de formación *Primera etapa en el desarrollo de un grupo, caracterizada por la incertidumbre.*

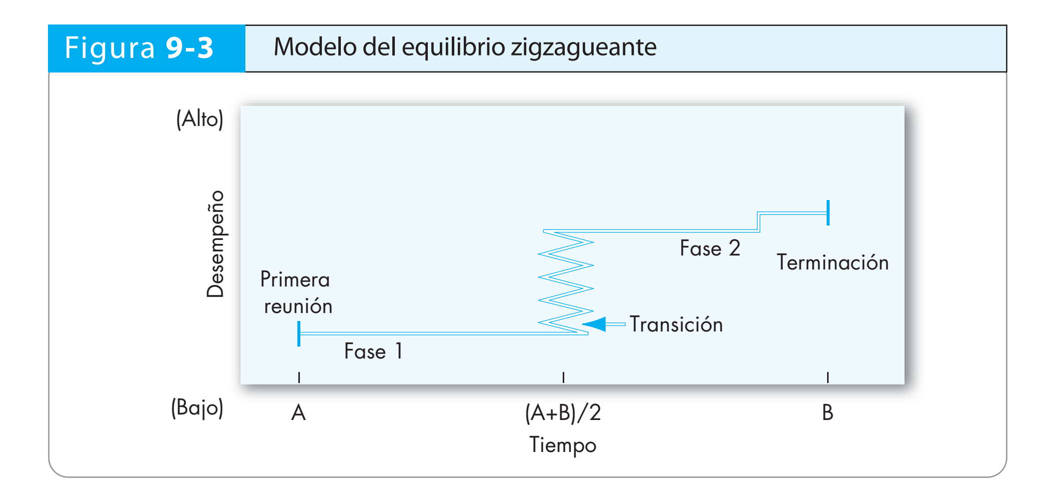
etapa de tormenta *Segunda etapa del desarrollo de un grupo, se caracteriza por el conflicto que surge en éste.*

etapa de normalización *Es la tercera en el desarrollo de un grupo, se caracteriza por las relaciones y cohesión estrechas.*

etapa de desempeño *La cuarta etapa del desarrollo de un grupo, cuando éste es funcional por completo.*

etapa de terminación *Etapa final en el desarrollo de grupos temporales, se caracteriza por la preocupación por finalizar las actividades en lugar de por el rendimiento en la tarea.*

Figura 9-3 Modelo del equilibrio zigzagueante



transición, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo de vida; (4) la transición da comienzo a cambios importantes; (5) a la transición sigue una segunda fase de inercia; y (6) la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad muy acelerada.[7] Este patrón se denomina **modelo del equilibrio zigzagueante (puntuado)**, y se muestra en la figura 9-3.

En la primera reunión se establece la dirección del grupo, de ella emerge la estructura de patrones de comportamiento y las suposiciones con las que el grupo se enfrentará a su proyecto. Estos patrones duraderos aparecen en un momento tan temprano como los primeros segundos de la vida del grupo. Una vez establecida, la dirección del grupo queda "escrita en piedra" y es improbable que se reexamine antes de cumplida la primera mitad de la vida del grupo. Éste es un periodo de inercia; es decir, el grupo tiende a quedar inmovilizado o bloqueado en un curso fijo de acción. Incluso si obtiene nuevos conocimientos que pongan en entredicho los patrones y suposiciones iniciales, en la Fase 1 el grupo es incapaz de actuar con base en ellos.

Uno de los descubrimientos más interesantes realizados en estos estudios[8] fue el de que cada grupo experimentaba su transición en el mismo punto del calendario –en el momento preciso entre su primera reunión y el plazo de terminación oficial–, a pesar del hecho de que ciertos grupos dedicaban tan poco tiempo como una hora a su proyecto, mientras que otros pasaban seis meses trabajando en éste. Era como si de manera universal los grupos experimentaran en ese punto una crisis de la edad madura. El punto medio parece funcionar como la alarma de un reloj, pues advierte a los miembros que su tiempo es limitado y que necesitan "moverse". Esta transición concluye la Fase 1 y se caracteriza por una explosión fuerte de cambios, eliminación de patrones antiguos y adopción de puntos de vista nuevos. La transición establece una dirección revisada para la Fase 2, que es un nuevo periodo de equilibrio o inercia. En esta fase, el grupo ejecuta los planes que creó durante el periodo de transición.

La última junta del grupo se caracteriza por una llamarada final de actividad para terminar el trabajo. En resumen, el modelo del equilibrio zigzagueante caracteriza a los grupos como entidades que tienen periodos largos de inercia separados por cambios revolucionarios breves disparados sobre todo por la conciencia que tienen sus miembros del tiempo y plazos de terminación. Sin embargo, hay que tener presente que este modelo no se aplica a todos los grupos. En esencia se limita a los grupos de tarea temporales que trabajan con un plazo de tiempo restringido para terminar el trabajo.[9]

Propiedades del grupo: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran



El trompetista Wynton Marsalis desempeña distintos roles. Como director artístico de Jazz en la Lincoln Center Orchestra, Marsalis trabaja en el equipo de alta dirección para dirigir a esa organización artística no lucrativa, la más grande del mundo, dedicada al jazz. También es compositor, intérprete, profesor de música, obtiene fondos y es embajador de buena voluntad de las Naciones Unidas para la Paz. Cada una de esas posiciones impone a Marsalis roles diferentes. En la fotografía se le observa en la Chef Emeril Lagasse, en un evento educativo gratuito para niños en edad escolar de Nueva Orleáns que exploran dos aspectos de la cultura de la ciudad: el jazz y la comida.

parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste. ¿Cuáles son algunas de dichas propiedades? Entre ellas, los roles, las normas, los estatus, el tamaño del grupo y el grado de cohesión de éste.

Primera propiedad de los grupos: roles

3 *Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en situaciones diferentes.*

Shakespeare dijo que: “El mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son meros actores”. Con la misma metáfora, podemos decir que todos los miembros del grupo son actores y cada uno interpreta un **rol**. Con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. La comprensión del comportamiento en un rol sería mucho más fácil si cada persona eligiera uno y lo “interpretara” de manera regular y consistente. Desafortunadamente, se requiere que interpretemos varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de éste. Como veremos, una de las tareas para entender el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento.

Veamos el ejemplo de Bill Patterson, quien es gerente de planta en EMM Industries, un importante fabricante de equipo eléctrico con sede en Phoenix. En su trabajo desempeña varios roles: por ejemplo, empleado de EMM, miembro de los mandos medios, ingeniero eléctrico y vocero principal de la compañía ante la comunidad. Fuera del trabajo, Bill Patterson tiene aún más roles: marido, padre, católico, Rotario, jugador de tenis, miembro del Thunderbird Country Club y presidente de la asociación de residentes. Muchos de esos roles son compatibles, otros generan conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influye su involucramiento religioso con sus decisiones directivas respecto de despidos, cuenta de gastos inflada y brindar información exacta a las agencias gubernamentales? Una oferta de ascenso requiere que Bill se mude, pero su familia tiene el deseo intenso de permanecer en Phoenix. ¿Pueden reconciliarse las demandas de los roles en su trabajo con las de aquellos como marido y padre?

modelo del equilibrio zigzagueante *Transiciones por las que pasan los grupos temporales entre la inercia y la actividad.*

rol *Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.*

La cuestión está clara: igual que Bill Patterson, todos tenemos que desempeñar roles diversos y nuestro comportamiento varía según el que interpretemos. El comportamiento de Bill cuando asiste a la iglesia los domingos por la mañana es diferente del que tiene en el campo de golf más tarde ese mismo día. De manera que grupos diferentes imponen roles con requerimientos distintos sobre los individuos.

Identidad del rol Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la **identidad del rol**. La gente tiene la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios. Por ejemplo, cuando las sobrecargos sindicalizadas eran ascendidas a puestos de supervisión, se vio que sus actitudes cambiaban de ser favorables al sindicato a serlo con la empresa a pocos meses de haber tenido lugar el ascenso. Cuando más tarde tuvieron que cancelarse estos ascensos debido a dificultades económicas de la compañía, se vio que las supervisoras degradadas adoptaban de nuevo actitudes a favor del sindicato.[10]

Percepción del rol Nuestro punto de vista de cómo se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como **percepción del rol**. Desarrollamos ciertos tipos de comportamiento con base en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos. ¿De dónde obtenemos dichas percepciones? De los estímulos que provienen de todo lo que nos rodea: amigos, libros, películas, televisión, etc. Por ejemplo, nos formamos una impresión del trabajo de los médicos cuando vemos *Grey's Anatomy*. Por supuesto, la razón principal de que haya programas de aprendizaje en muchos oficios y profesiones es permitir que los principiantes observen a un "experto" para que aprendan a actuar como se supone deben hacerlo.

Expectativas del rol Se define como **expectativas del rol** a la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por el rol definido en el contexto en que se actúa. Por ejemplo, el rol de un juez federal de Estados Unidos se concibe como poseedor de propiedad y dignidad, en tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.

En el sitio de trabajo resulta de mucha ayuda ver el tema de las expectativas de los roles desde la perspectiva del **contrato psicológico** –que es el acuerdo no escrito entre los trabajadores y quien los emplea que consiste en un contrato psicológico que establece expectativas mutuas –lo que la administración espera de los trabajadores y viceversa.[11] En efecto, este contrato define las expectativas de comportamiento que van con cada rol. Por ejemplo, se espera que la dirección trate a los empleados en forma justa, les proporcione condiciones de trabajo aceptables, comunique con claridad lo que constituye un día de trabajo justo, y les brinde retroalimentación acerca de si se desempeñan bien. A su vez, es de esperar que los empleados respondan con la demostración de una actitud buena, sigan las instrucciones y tengan lealtad hacia la organización.

¿Qué pasa cuando no se cumplen las expectativas según las establece el contrato psicológico? Si la administración es remisa para cumplir su parte del trato habrá repercusiones negativas en el desempeño y satisfacción de los empleados. Cuando éstos no cumplen las expectativas, el resultado es por lo general alguna acción disciplinaria e incluso el despido.

Conflicto de roles Cuando un individuo es confrontado por expectativas divergentes de los roles, el resultado es el **conflicto de roles**. Existe cuando un individuo se da cuenta de que el cumplimiento de lo que requiere un rol hace más difícil cumplir con otro.[12] En el extremo, incluye situaciones en las que dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias.

El análisis previo de los muchos roles que Bill Patterson debe desempeñar incluyó varios conflictos entre ellos: por ejemplo, si Bill tratara de reconciliar lo que se espera de él como esposo y padre con lo que es de esperarse como ejecutivo de EMM Industries. Lo primero, como recordará, hace énfasis en la estabilidad y preocupación de su esposa e hijos por permanecer en Phoenix. Por otro lado, EMM espera

que sus empleados sean responsables de las necesidades y requerimientos de la compañía. Aunque Bill podría tener intereses financieros y laborales para aceptar la reubicación, el conflicto surge al elegir entre las expectativas de los roles de su familia y los de su carrera.

Zimbardo: experimento de una prisión Hace algunos años, Philip Zimbardo, psicólogo de Stanford University, y sus asociados, llevaron a cabo uno de los experimentos más esclarecedores sobre los roles.[13] Crearon una "prisión" en los sótanos del edificio de psicología de Stanford, contrataron por $15 diarios a dos docenas de estudiantes con estabilidad emocional, salud física y respetuosos de la ley, que obtuvieron una calificación "promedio normal" en pruebas de personalidad exhaustivas, les dieron al azar el rol de "guardia" o "prisionero", y establecieron algunas reglas básicas.

Para dar al experimento un comienzo "realista", Zimbardo pidió la cooperación del departamento local de policía, quienes fueron sin aviso previo a la casa de cada futuro prisionero, los arrestaron y esposaron, los introdujeron en un automóvil policial frente a sus amigos y vecinos y los llevaron al cuartel para registrarlos y tomar sus huellas digitales. De ahí los llevaron a la prisión en Stanford.

Al comenzar el experimento cuya duración se planeó sería de dos semanas, no había diferencia mensurable entre los individuos elegidos como guardias y aquellos escogidos para ser prisioneros. Además, los guardias no recibieron capacitación especial para custodiar la prisión. Sólo se les dijo que "mantuvieran la ley y el orden" en la cárcel y que no permitieran nada fuera de lo normal a los prisioneros. Estaba prohibida la violencia física, y para simular con realismo la vida en prisión, se permitía a los cautivos recibir visitas de parientes y amigos. Y aunque los guardias falsos trabajaban en turnos de 8 horas, los prisioneros permanecían confinados en sus celdas todo el tiempo y solamente se les permitía salir para comer, hacer ejercicio, ir al baño, pasar lista y hacer algún trabajo.

Les tomó poco tiempo a los "prisioneros" aceptar las posiciones de autoridad de los guardias o a éstos ajustarse a sus nuevos roles de autoridad. Después de que los guardias reprimieron un intento de motín el segundo día, los prisioneros se hicieron cada vez más pasivos. Cualquier cosa que los guardias "ordenaran", los prisioneros la obedecían. En realidad éstos comenzaron a creer y actuar como si fueran inferiores e impotentes, como se lo recordaban los guardias de manera constante. Y cada guardián, en cierto momento de la simulación, adoptaba un comportamiento abusivo y autoritario, uno de ellos, por ejemplo, dijo, "estaba sorprendido de mí mismo... Hice que dijeran los nombres de otros para que limpiaran los baños con las manos desnudas. Prácticamente consideraba a los prisioneros ganado y siempre pensaba: 'Tengo que vigilarlos por si acaso intentan algo'". Otro guardia agregó: "estaba cansado de ver a los prisioneros andrajosos y padeciendo los hedores de sus cuerpos que llenaban las celdas. Los vi llorar a causa de las órdenes que les dábamos. No lo veían como un experimento, para ellos era real y luchaban por conservar su identidad. Pero nosotros siempre estábamos ahí para demostrarles quién era el jefe". Fue sorprendente que durante todo el experimento –incluso después de varios días de abuso– ningún prisionero pidió: "Detén esto. Soy un estudiante igual que tú. Sólo se trata de un experimento".

La simulación en realidad probó *demasiado bien* lo rápido que los individuos aprenden roles nuevos. Los investigadores tuvieron que detener el experimento después de seis días debido a las reacciones patológicas de los participantes. Y hay

identidad del rol *Ciertas actitudes y comportamientos consistentes con un rol.*

percepción del rol *Punto de vista de un individuo respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.*

expectativas del rol *Lo que otros piensan acerca de cómo debe actuar una persona en una situación dada.*

contrato psicológico *Acuerdo no escrito que establece lo que espera la administración del empleado, y viceversa.*

conflicto de roles *Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.*

que recordar que eran individuos escogidos precisamente por su normalidad y estabilidad emocional.

¿Qué se concluiría de la simulación de la cárcel? Igual que todos nosotros, quienes participaron en el experimento habían aprendido concepciones estereotipadas de los roles de *guardia* y *prisionero* en los medios de comunicación masiva y por experiencias personales sobre el poder y la impotencia vividas en el hogar (padre–hijo), la escuela (maestro–alumno) y otras situaciones. Entonces, esto les permitió adoptar con rapidez roles que eran muy diferentes de aquellos inherentes a sus personalidades. En este caso se observó que personas sin patologías de personalidad previas o capacitación en los roles respectivos eran capaces de tener formas extremas de comportamiento consistente con los roles que desempeñaban.



¿CONFÍO EN LOS DEMÁS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.B.3 (Do I Trust Others?). También revise la evaluación II.B.4 (Do Others See Me as Trusting?).

Segunda y tercera propiedades de los grupos: las normas y el estatus

¿Se ha dado cuenta que los jugadores de golf no hablan mientras sus compañeros se preparan en la cancha o que los empleados no critican a sus jefes en público? ¿Por qué? La respuesta es: las normas.

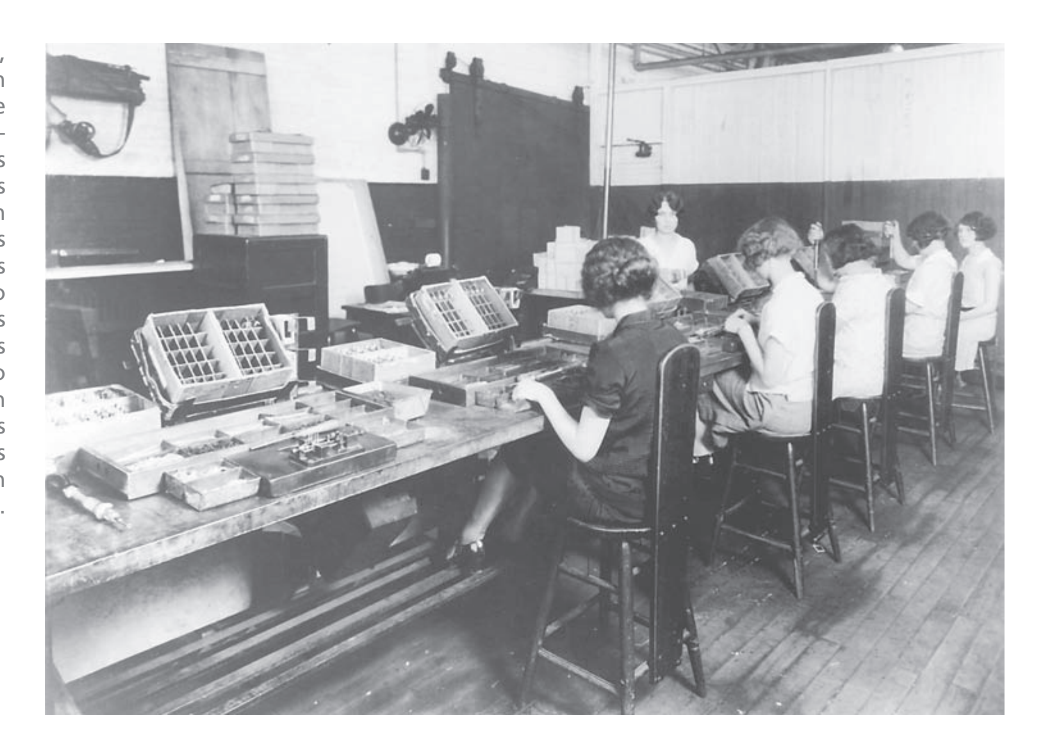
4 Describir la forma en que las normas y el estatus influyen en el comportamiento de un individuo

Todos los grupos han establecido **normas** que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.[14]

Las normas cubren virtualmente todos los aspectos del comportamiento de los grupos.[15] Es probable que la más común sea la *norma de desempeño*. No es raro que los grupos de trabajo den a sus miembros claves específicas de la intensidad con que hay que trabajar, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción lograr, el nivel de tardanza apropiado, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados individuales: son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de rendimiento que se basara tan sólo en la aptitud del trabajador y su nivel de motivación. Aunque es verosímil que sean las más importantes, las normas de desempeño no son las únicas. Otros tipos incluyen las *normas de presentación* (por ejemplo, vestimenta y reglas no explícitas acerca de cuando parecer ocupado), *normas de acuerdo social* (por ejemplo, con cuales miembros del grupo almorzar o hacer amigos en el trabajo o fuera de éste), y *normas de asignación de recursos* (por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o equipo).

Los estudios Hawthorne Los científicos del comportamiento están de acuerdo, por lo general, en que la apreciación completa de la importancia que tienen las normas como factor que influye en el comportamiento del trabajador no ocurrió hasta principios de la década de 1930. Su comprensión surgió de una serie de estudios que emprendió la empresa Western Electric Company's Hawthorne Works, en Chicago, entre 1924 y 1932.[16] Los estudios Hawthorne fueron iniciados originalmente por los funcionarios de Western Electric y después los supervisó Elton Mayo, profesor de Harvard, y concluyeron que el comportamiento y sentimientos de un trabajador se relacionaban de cerca, que las influencias del grupo sobre el compor-

A partir de los estudios Hawthorne, los observadores obtuvieron conocimientos valiosos sobre las influencias que recibe el comportamiento individual de las normas grupales. El grupo de trabajadores determinaba el nivel de producción que era justo y establecía normas para las aportaciones individuales que se conformaban con lo producido. Para reforzar las normas del grupo los empleados utilizaban el sarcasmo, el ridículo e incluso la fuerza física, con objeto de influir en los comportamientos individuales que no resultaban aceptables para el grupo.



tamiento individual eran significativas, que los estándares grupales eran muy eficaces para establecer la producción individual del trabajador, y que el dinero era un factor menos relevante para determinar la producción del empleado de lo que eran los estándares, sentimientos y seguridad del grupo. A continuación se analizarán en forma breve las investigaciones Hawthorne y se demostrará su importancia para explicar el comportamiento grupal.

Los investigadores de Hawthorne comenzaron por estudiar la relación entre el entorno físico y la productividad. Se seleccionaron la iluminación y otras condiciones de trabajo para representar dicho ambiente físico. Los descubrimientos iniciales de los investigadores contradecían los resultados que esperaban.

Comenzaron con experimentos de iluminación con varios grupos de empleados. Manipularon la intensidad para que fuera mayor y menor, sin modificar en nada la tarea del grupo. Los resultados variaron pero una cosa quedó clara: en ningún caso el aumento o disminución de la producción estuvo en proporción con la mayor o menor iluminación. Por tanto, los investigadores introdujeron un grupo de control: se sometió a un grupo experimental a condiciones de intensidad de iluminación variable, mientras que el grupo de control trabajó en situación lumínica constante. Otra vez, los resultados fueron desconcertantes para los investigadores de Hawthorne. Conforme aumentó el nivel de luz para el grupo experimental, la producción subió tanto para éste como para el de control. Pero para sorpresa de los investigadores, conforme disminuía el nivel de iluminación para el grupo experimental, la productividad aumentaba para los dos grupos. En realidad, sólo se observó una baja en la productividad en el grupo experimental cuando la intensidad de luz se había reducido a la equivalente de la luna. Los estudiosos de Hawthorne concluyeron que la intensidad lumínica constituía únicamente una influencia pequeña entre las muchas que afectaban la productividad de un empleado, pero no podían explicar el comportamiento observado.

Para continuar con los experimentos con la iluminación, los investigadores comenzaron una segunda serie en la sala de pruebas de montaje de relés de Western

normas *Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste.*

Electric. Se aisló a un grupo de mujeres de la fuerza principal de modo que su comportamiento se pudiera observar con más cuidado. Hicieron su trabajo de ensamblar pequeños relés telefónicos en un salón dispuesto en forma similar a su departamento normal. La única diferencia significativa era la presencia de un ayudante de investigador que actuaba como observador: mantenía los registros de producción, rechazos, condiciones de trabajo y una bitácora que describía todo lo que pasaba. Las observaciones que cubrían un periodo de varios años revelaron que la producción de ese grupo pequeño aumentaba de manera constante. El número de inasistencias por motivos personales y enfermedad era de aproximadamente la tercera parte de las registradas por las mujeres en el departamento de producción regular. Se hizo evidente que el desempeño de este grupo se veía muy influido por su estatus de ser un grupo "especial". Las mujeres en el cuarto de prueba pensaban que estar en el grupo experimental era divertido, que eran una clase de grupo de elite y que la administración se preocupaba por sus intereses al hacerlas partícipes del experimento. En esencia, los trabajadores en los dos experimentos, el de iluminación y el de la sala de pruebas de montaje, reaccionaron a la mayor atención que recibían.

Se efectuó un tercer estudio en la sala de observación del banco de alambrado a fin de evaluar el efecto que tenía un plan sofisticado de pago por incentivos. La suposición era que los trabajadores individuales maximizarían su productividad cuando vieran que se relacionaba en forma directa con recompensas económicas. El descubrimiento más importante del estudio fue que los trabajadores no maximizaban individualmente su producción, sino que ésta quedaba controlada por cierta norma del grupo que determinaba lo que era un día de trabajo apropiado. No sólo se restringía la producción sino que los individuos daban reportes erróneos. El total de la semana coincidiría con la producción total para ella, pero los informes diarios mostraban un nivel estable de producción sin que importara la producción real del día. ¿Qué estaba pasando?

Las entrevistas determinaron que el grupo operaba por debajo de su capacidad y nivelaba la producción a fin de protegerse a sí mismo. Los miembros tenían miedo de que si incrementaban en forma significativa lo que producían, se recortaría la tasa de incentivo unitario, aumentaría la producción diaria esperada, habría despidos o reprimendas para los trabajadores. Por tanto, el grupo estableció su idea de lo que era una producción justa: ni mucho, ni poco. Se ayudaron unos a otros para asegurarse de que sus reportes estaban casi nivelados.

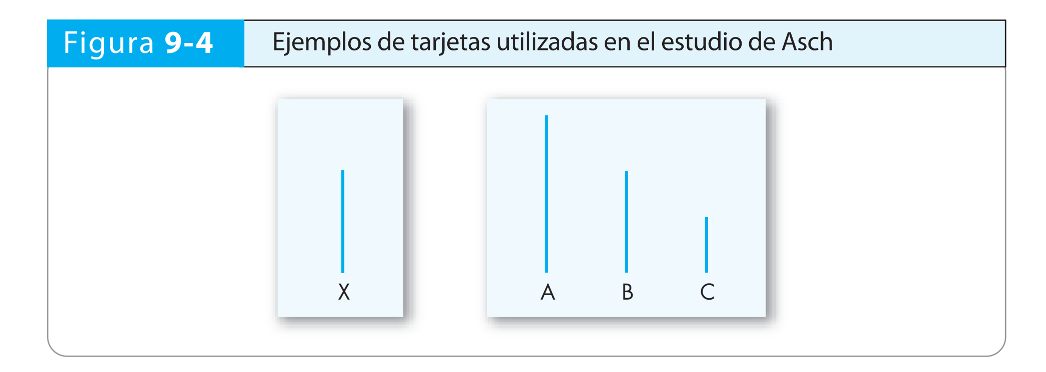
Las normas que el grupo estableció incluían cierto número de "no hacer". *No* dispares la tasa haciendo demasiado trabajo. *No* seas un estafador haciendo muy poco trabajo. *No* seas un delator de ninguno de tus compañeros. ¿Cómo reforzaba el grupo estas normas? Sus métodos no eran ni amables ni sutiles. Incluían sarcasmos, apodos, ridículo e incluso golpes físicos en el antebrazo de los miembros que violaban las normas del grupo. Los miembros también sometían al ostracismo a los individuos cuyo comportamiento iba contra el interés del grupo.

Los estudios Hawthorne hicieron una contribución importante para la comprensión del comportamiento del grupo: en particular el rol tan significativo que tienen las normas en la determinación del comportamiento individual en el trabajo.

Conformidad Como miembro de un grupo, usted desea que éste lo acepte. Es por este deseo de aceptación que es susceptible a conformarse con las normas del grupo. Existen evidencias considerables de que los grupos ejercen presiones intensas sobre sus miembros a fin de que cambien sus actitudes y comportamientos para conformarse con el estándar grupal.[17]

¿Los individuos se conforman con las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Es obvio que no, porque las personas pertenecen a muchos grupos y sus normas varían, y en ciertos casos incluso son contradictorias. Entonces, ¿qué hace la gente? Se conforma con los grupos importantes de los que forman parte o esperan hacerlo, y que se denominan **grupos de referencia** y son aquellos en los que una persona está al tanto de los demás miembros; se define como miembro o le

Figura 9-4 Ejemplos de tarjetas utilizadas en el estudio de Asch



gustaría serlo; y siente que los miembros del grupo son significativos para él o ella.[18] Entonces, la implicación es que no todos los grupos imponen presiones iguales para la conformidad de sus miembros.

El efecto que tienen las presiones del grupo para la **conformidad** en el juicio y criterio de un miembro individual, quedó demostrado en los estudios hoy clásicos de Solomon Asch,[19] quien formó grupos de siete u ocho personas que se sentaban alrededor de una mesa y se les pedía que compararan dos cartas sostenidas por el experimentador, en una de las cuales había una línea y en otra tres de longitud variable. Como se aprecia en la figura 9-4, una de las tres líneas, en la carta con tres de ellas, era idéntica a la que aparecía en la otra carta. Asimismo, como se ve en la figura 9-4, la diferencia en la longitud de las líneas era muy obvia; en realidad, en condiciones ordinarias, los sujetos cometían menos de 1 por ciento de errores. El objetivo era anunciar en voz alta cuál de las tres líneas coincidía con la de la otra tarjeta. Pero, ¿qué pasaría si los miembros del grupo comenzaban a dar respuestas incorrectas? Las presiones para que un sujeto no suspicaz (SNS) se conformara al resultado, ¿modificarían su respuesta para que fuera la misma que la de los demás? Eso era lo que Asch quería saber, por lo que adiestró al grupo de modo que sólo el SNS ignorara que el experimento estaba "arreglado". El orden en que se sentaban estaba predeterminado: el SNS fue situado de manera que fuera el último en anunciar su decisión.

El experimento comenzó con varios conjuntos de ejercicios que coincidían, pues todos los sujetos dieron las respuestas correctas. Pero en el tercer conjunto, el primer sujeto dio una respuesta que obviamente estaba equivocada: por ejemplo, dijo "C" en relación con la figura 9-4. El siguiente sujeto dio la misma respuesta errónea y lo mismo hicieron los demás hasta llegar al sujeto que no sabía del acuerdo. Él sabía que "B" era la misma que "X", pero todos habían dicho "C". La decisión que enfrentaba el SNS era la siguiente: ¿planteas públicamente una percepción que difiere de la posición ya anunciada de los demás integrantes de tu grupo o das una respuesta que estás convencido es incorrecta a fin de que esté de acuerdo con la de los miembros del grupo?

Los resultados que obtuvo Asch demostraron que tras muchos experimentos e intentos, 75 por ciento de los sujetos dieron al menos una respuesta de conformidad –es decir, que sabían estaba equivocada pero era consistente con las respuestas del grupo– y el promedio de quienes se conformaban era de 37 por ciento. ¿Qué conclusión se saca de estos resultados? Sugieren que hay normas del grupo que presionan hacia la conformidad. Es decir, queremos ser uno más del grupo y evitar ser distintos.

Las conclusiones anteriores se basan en una investigación que se llevó a cabo hace 50 años, ¿ha alterado el tiempo su validez? Y, ¿deberíamos considerar que dichos descubrimientos son generalizables a todas las culturas? La evidencia indica que con el paso del tiempo han ocurrido cambios en el nivel de conformidad; y los

grupos de referencia *Grupos importantes a los que pertenecen o esperan pertenecer los individuos y con cuyas normas es probable que estén de acuerdo.*

conformidad *Ajuste del comportamiento propio para seguir las normas del grupo.*

descubrimientos de Asch están acotados por la cultura.[20] En específico, los niveles de conformidad han disminuido en forma sostenida desde que Asch hizo sus estudios a principios de la década de 1950. Además, la conformidad con las normas sociales es mayor en las culturas colectivistas que en las individualistas. No obstante, aún en los países individualistas debe considerarse la conformidad con las normas como una poderosa fuerza que influye en los grupos.

Comportamiento desviado en el sitio de trabajo Ted Vowinkel se encuentra frustrado debido a que un compañero de trabajo difunde rumores maliciosos y sin sustento sobre él. Debra Hundley está cansada de que un miembro de su equipo de trabajo, cuando se enfrenta a un problema, manifiesta su frustración con gritos y maldiciones contra ella y otros miembros del equipo de trabajo. Y Rhonda Lieberman renunció hace poco a su trabajo como higienista dental después de ser hostigada sexualmente de manera constante por su empleador.

¿Qué tienen en común estos tres episodios? Representan empleados expuestos a actos de *comportamiento desviado en el sitio de trabajo*.[21] El **comportamiento desviado en el sitio de trabajo** (también llamado *comportamiento antisocial* o *incivilidad laboral*) es un comportamiento voluntario que viola normas organizacionales significativas y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. La figura 9-5 proporciona una tipología de comportamientos desviados en el sitio de trabajo con ejemplos de cada uno.

Pocas organizaciones admitirán que generan o dejan pasar condiciones que estimulan y mantienen normas desviadas. Pero existen. Por ejemplo, en años recientes los empleados informan un aumento de la rudeza y desprecio hacia los demás por parte de los jefes y colaboradores. Casi la mitad de los trabajadores que han sufrido esta incivilidad informan que ésta los ha llevado a considerar cambiar de trabajo, y el 12 por ciento, en efecto, renuncia por ello.[22]

Igual que con las normas en general, las acciones antisociales de los empleados individuales son conformadas por el contexto del grupo dentro del que trabajan. Las evidencias demuestran que el comportamiento antisocial que hay en un grupo de trabajo es un índice de pronóstico significativo del que existe en el trabajo por parte de los individuos.[23] En otras palabras, es probable que el comportamiento desviado en el sitio de trabajo prolifere si encuentra apoyo en las normas grupales. Lo que esto significa para los gerentes es que cuando surgen normas desviadas en el trabajo, resultan perjudicados la cooperación, el compromiso y la motivación de los empleados, lo que a su vez lleva a la disminución de la productividad y satisfacción en el trabajo y a una rotación mayor.

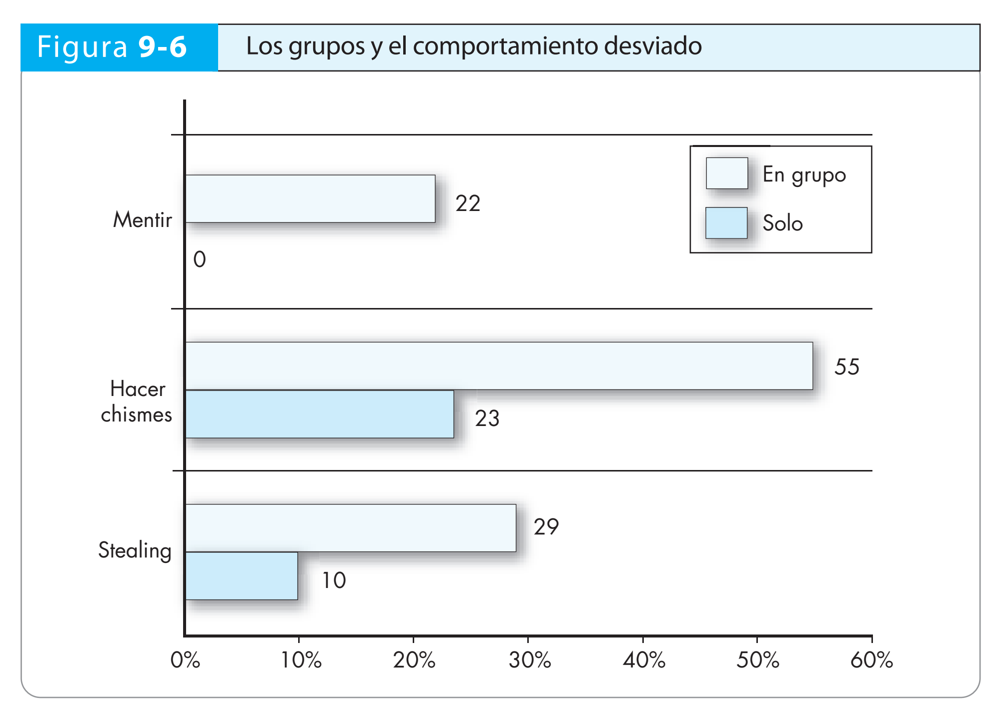
Además, el mero hecho de formar parte de un grupo llega a incrementar el comportamiento desviado de un individuo. En otras palabras, alguien que de ordinario no tendría un comportamiento desviado lo manifestaría al trabajar en un grupo.

Figura 9-5 Tipología del comportamiento desviado en el sitio de trabajo

Categoría	Ejemplos
Producción	Salir temprano
	Trabajar con lentitud en forma intencional
	Desperdiciar recursos
Propiedad	Sabotaje
	Mentir acerca de las horas trabajadas
	Robar a la organización
Política	Mostrar favoritismo
	Hacer chismes y esparcir rumores
	Culpar a los compañeros
Agresión personal	Hostigamiento sexual
	Abuso verbal
	Robar a los compañeros

Fuente: Adaptado de S. L. Robinson y R. J. Bennett, "A Tipology of Deviant Workplace Behaviors. A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, abril de 1995, p. 565.

Figura 9-6 Los grupos y el comportamiento desviado



Fuente: A. Erez, H. Elms y E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges", artículo presentado en la reunión anual de la Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, HI, 8 de agosto de 2005.

En realidad, un estudio reciente sugiere que en comparación con individuos que trabajan solos, es más probable que los que lo hacen en un grupo mientan, hagan chismes y roben. Como se aprecia en la figura 9-6, dicho estudio revela que nadie que trabajara solo mentía, pero sí lo hacía el 22 por ciento de quienes laboraban en grupos. Más aún, también había más probabilidad de que los individuos que trabajaban en grupos hicieran chismes (55 por ciento de los que pertenecían a un grupo lo hacían *versus* el 23 por ciento de los solitarios) y robaran (29 por ciento de personas en grupo robaba, en comparación con el 10 por ciento de quienes trabajaban solos).[24] Los grupos proporcionan un escudo de anonimato de modo tal que alguien que en condiciones normales tendría miedo de ser atrapado por robar, confiaría en el hecho de que otros miembros del grupo tendrían la misma oportunidad o razón para hacerlo. Esto crea un sentido de falsa confianza que lleva a un comportamiento más agresivo. Así, el comportamiento desviado depende de las normas del grupo aceptadas, incluso si un individuo es parte de un grupo.[25]

Estatus

El **estatus** –es decir, una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno– existe en toda sociedad. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un factor importante para la comprensión del comportamiento humano debido a que es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales significativas cuando los individuos perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben.

comportamiento desviado en el sitio de trabajo *Aquel que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, de ese modo, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. También conocido como comportamiento antisocial.*

estatus *Posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros.*



Otsuka Yuriko tiene un estatus alto en la planta de manufactura de Canon, en Ami, Japón. Como empleada en una celda de manufactura, en su uniforme de trabajo porta un distintivo que dice Maestra Eiji. Yuriko ganó el distintivo al terminar un programa de aprendizaje y hacerse muy eficiente en todas las aptitudes requeridas para ensamblar una máquina. Como domina todas las tareas, Yuriko puede capacitar a otros empleados de su unidad de trabajo, además de que sus contribuciones son críticas para el éxito de su grupo.

¿Qué es lo que determina el estatus? De acuerdo con la **teoría de las características del estatus**, las diferencias en las características de éste generan jerarquías al interior de los grupos.[26]

1. **El poder que una persona ejerce sobre las demás.** Debido a que es probable que controlen los recursos del grupo, las personas que controlan los resultados de un grupo a través de su poder tienden a ser percibidas como de gran estatus.
2. **La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo.** La gente cuyas contribuciones son críticas para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado. Por ejemplo, se piensa que Kobe Bryant, estrella de la NBA, tiene mucho más que decir sobre la elección de un jugador que sus entrenadores [aunque no tanto como quisiera Bryant...]
3. **Características personales.** Alguien con características personales que el grupo valora como positivas –como la buena presentación, la inteligencia, el dinero o la personalidad amistosa– tendrá un estatus más alto que alguien con menores atributos.

El estatus y las normas Se ha demostrado que el estatus tiene ciertos efectos interesantes en el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Por ejemplo, no es raro que los miembros de estatus alto de los grupos tengan más libertad para apartarse de las normas que el resto de sus integrantes.[27] Los individuos con mayor estatus también son más capaces de resistir las presiones para la conformidad que sus colegas que tienen menos. Un individuo al que un grupo valore mucho pero no tenga mucha necesidad o cuidado de las recompensas sociales que el grupo brinda, es en particular capaz de poner la mínima atención en conformarse a las normas.[28]

Los descubrimientos anteriores explican por qué muchos atletas famosos, celebridades, vendedores de alto rendimiento y académicos destacados parecen remisos a seguir las normas de apariencia o sociales que restringen a sus colegas. Como individuos de mucho estatus, tienen un rango amplio para la discreción. Sin embargo, esto se cumple únicamente en tanto las actividades de la persona de gran estatus no vayan en detrimento severo del logro de las metas del grupo.[29]

El estatus y la interacción en el grupo La interacción de los miembros de los grupos está influida por el estatus. Por ejemplo, se observa que las personas con estatus

elevado tienden a ser más asertivas.[30] Hablan con más frecuencia, critican más, imparten más órdenes y no es raro que interrumpan a otros. Pero las diferencias de estatus en realidad inhiben la diversidad de ideas y creatividad del grupo porque los miembros con menor estatus participan menos activamente en las discusiones, y en situaciones en las que poseen experiencia y puntos de vista que ayudarían al grupo, no se utilizan éstos en toda su capacidad, lo que reduce el rendimiento del conjunto.

Inequidad en el estatus Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es equitativa, porque cuando se percibe que no lo es se genera desequilibrio, lo que da como resultado diversos tipos de comportamiento correctivo.[31]

El concepto de equidad que se presentó en el capítulo 6 se aplica al estatus. Las personas esperan que las recompensas sean proporcionales a los costos en que se incurre. Si Dana y Anne son dos finalistas para el puesto de jefa de enfermeras en un hospital y está claro que la primera tiene más antigüedad y mejor preparación para recibir el ascenso, Anne considerará la selección de Dana como algo equitativo. Sin embargo, si se eligiera a Anne porque fuera la nuera del director del hospital, Dana creería que se habría cometido una injusticia.

Por lo general, los grupos acuerdan en su interior criterios de estatus, por lo que existe mucha coincidencia en las calificaciones que el grupo da a los individuos. Sin embargo, éstos se encuentran en una situación de conflicto cuando participan en grupos cuyos criterios de estatus son diferentes, o cuando se unen a grupos cuyos miembros tienen formaciones diferentes. Por ejemplo, para determinar el estatus los ejecutivos de negocios utilizan su ingreso personal o la tasa de crecimiento de sus compañías, los funcionarios gubernamentales emplean el tamaño de sus presupuestos y los trabajadores de cuello azul quizá recurran a los años de antigüedad en el empleo. En los grupos constituidos por individuos heterogéneos o cuando se fuerza a los grupos heterogéneos a ser interdependientes, las diferencias de estatus detonan un conflicto cuando el grupo trata de reconciliar y armonizar las jerarquías diferentes. Como se verá en el capítulo siguiente, esto se convierte en un problema especial cuando la administración crea equipos con empleados que provienen de funciones diversas dentro de la organización.

Cuarta propiedad de los grupos: tamaño

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es *sí*, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren.[32] Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos.[33] Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente.[34] Traducir estos resultados a números específicos es más difícil, pero hay algunos parámetros. Los grupos grandes –se conforman de doce o más miembros– son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelan tener más eficacia para ponerse en acción.

5 *Demostrar cómo afecta el tamaño de un grupo a su desempeño.*

Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina **pereza social**, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual.[35] Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

teoría de las características del estatus *Afirma que las diferencias en las características del estatus crean jerarquías según éste en el interior de los grupos.*

pereza social *Tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual.*



Los estudios indican que estos empleados, en Miles, China, que colectan uvas para producir vino tinto, se desempeñan mejor si trabajan en grupo que solos. En las sociedades colectivistas como la de ese país, los trabajadores tienen menos propensión a la pereza social. A diferencia de las culturas individualistas, como la de Estados Unidos, donde las personas están dominadas por el interés propio, a los chinos los motivan las metas del grupo.

Un estereotipo común sobre los grupos es que el espíritu de equipo espolea el esfuerzo individual y mejora la productividad del conjunto. Pero el estereotipo está equivocado. A finales de la década de 1920, un psicólogo alemán llamado Max Ringelmann comparó los resultados del desempeño individual con el del grupo en una tarea de tirar de una cuerda.[36] Esperaba que el esfuerzo del grupo fuera igual a la suma de los esfuerzos de los individuos del grupo. Es decir, que tres personas que jalaran juntas ejercerían tres veces más fuerza sobre la cuerda que una sola persona, y que ocho individuos harían ocho veces más. Sin embargo, los resultados de Ringelmann no confirmaron sus expectativas. Una persona sola que tirara de la cuerda generaba una fuerza de 63 kilogramos. En grupos de tres, la fuerza por persona era de 53 kilogramos, y si eran ocho se producían sólo 31 kilogramos por persona.

Las repeticiones de la investigación de Ringelmann con tareas similares por lo general apoyan sus descubrimientos.[37] El desempeño del grupo aumenta con el tamaño de éste, pero al agregarse miembros nuevos se obtienen rendimientos decrecientes en la productividad individual. Así que más tal vez sea mejor en el sentido en que la productividad total de un grupo de cuatro es mayor que la de uno de tres, pero disminuye la productividad individual de cada miembro.

¿Cuál es la causa de la pereza social? Quizá se deba a la creencia de que el resto del grupo no trabaja lo que es justo: si usted percibe a los demás como ineptos o perezosos, reestablecerá la equidad con la reducción de su esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad: como los resultados del grupo no se atribuyen a una persona en particular, se ve oscurecida la relación entre lo que aporta un individuo y la producción del grupo. En tales situaciones, las personas se ven tentadas a convertirse en "bandoleros" y avanzan sobre el esfuerzo del grupo. En otras palabras, cuando los individuos piensen que su contribución no puede medirse habrá una reducción de la eficiencia.

Las implicaciones de lo anterior para el CO respecto de los grupos de trabajo son significativas. Cuando los gerentes utilicen situaciones de esfuerzo colectivo para elevar la moral y la cohesión, también deben proporcionar los medios con que puedan identificarse los esfuerzos individuales. Si no ocurre así, habrá que comparar las pérdidas potenciales de productividad debido al empleo de grupos con las posibles mejoras en la satisfacción del trabajador.[38]

Hay varios modos de impedir la pereza social: (1) establecer las metas del grupo de modo que haya un propósito común hacia el cual dirigirse; (2) incrementar la competencia intergrupal, lo que también centra al grupo en el objetivo compartido; (3) realizar evaluación por pares, de modo que la contribución de cada persona al grupo la evalúe cada miembro; y (4) si es posible, distribuir las recompensas grupales, en parte, con base en las contribuciones individuales de sus miembros.[39] Aunque ninguna de estas acciones es una "bala de plata" que impida la pereza social en todos los casos, deben de minimizar su efecto.

Quinta propiedad de los grupos: cohesión

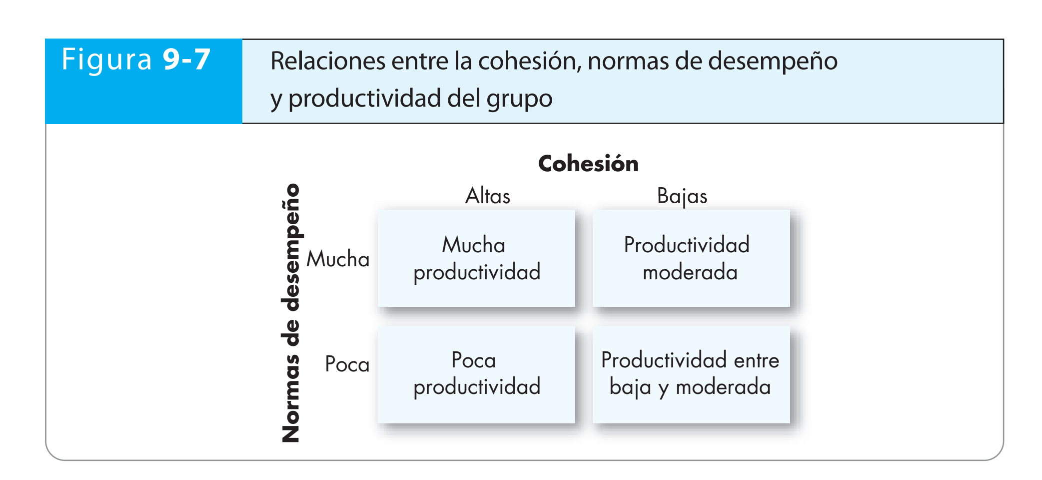
6 Comparar los beneficios y desventajas de los grupos cohesivos.

Los grupos difieren en cuanto a su **cohesión**, es decir, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.[40] Por ejemplo, ciertos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o el tamaño pequeño del grupo facilita mucha interacción, o el grupo enfrenta amenazas externas que acercan a sus miembros. La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad del grupo.[41]

Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño, establecidas por el grupo.[42] Si éstas son altas (por ejemplo, mucha producción, calidad en el trabajo, cooperación con individuos fuera del grupo, etc.), un grupo cohesivo será más productivo que otro que lo sea menos. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño bajas, la productividad será poca. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta pero menos que en la situación en que tanto la cohesión como las normas son altas. Cuando la cohesión y las normas para el desempeño son bajas en ambos casos, la productividad tenderá a disminuir en un rango de bajo a moderado. Estas conclusiones se resumen en la figura 9-7.

¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? Se sugiere seguir una o más de las recomendaciones que se presentan a continuación: (1) Hacer más pequeño al grupo. (2) Estimular el acuerdo con las metas del grupo. (3) Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos. (4) Aumentar el estatus del grupo y la dificultad que se percibe para ingresar a éste. (5) Estimular la competencia con otros grupos. (6) Recompensar al grupo, más que a los miembros individuales. (7) Aislar físicamente al grupo.[43]

Figura 9-7 Relaciones entre la cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo



cohesión *Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.*



La cohesión del grupo en diferentes culturas

Un estudio reciente trataba de determinar si motivar a los grupos de trabajo por medio de darles tareas más complejas y mayor autonomía daba como resultado un aumento de su cohesión. Los investigadores estudiaron equipos bancarios en Estados Unidos, cultura individualista, y en Hong Kong, cultura colectivista. Ambos equipos estaban compuestos por individuos del país respectivo. Los resultados demostraron que sin importar la cultura de que provinieran, el dar a los equipos tareas difíciles con más libertad para llevarlas a cabo generaba un grupo muy unido. En consecuencia, mejoraba el desempeño grupal. No obstante, los equipos diferían en el grado en que el aumento de la complejidad del trabajo y la autonomía incrementaban la cohesión del grupo. Los equipos de las culturas individualistas respondían con más fuerza que aquellos de culturas colectivistas, se hacían más unidos y comprometidos y, como resultado, sus supervisores les daban calificaciones más altas en su desempeño que a los equipos de culturas colectivistas. ¿Por qué existen dichas diferencias culturales? Una explicación es que los equipos colectivistas ya tienen una predisposición muy marcada para trabajar juntos, por lo que hay menos necesidad para incrementar la labor en equipo. ¿Cuál es la lección que se extrae de esto? En las culturas individualistas, los gerentes tal vez necesiten trabajar con mayor intensidad para incrementar la cohesión del equipo. Una forma de hacerlo es dar a los equipos tareas más difíciles y brindarles más independencia.

Fuente: Basado en D. Man y S. S. K. Lam, "The Effects of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivist and Individualistic Work Groups: A Cross-Cultural Analysis", Journal of Organizational Behavior, *diciembre* de 2003, pp. 979-1001.

Toma de decisiones en grupo

7 Listar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones en grupo.

La creencia –caracterizada por los jurados– de que dos cabezas piensan mejor que una, ha sido aceptada desde hace mucho tiempo como un componente básico de los sistemas jurídicos de los países de Norteamérica y muchos más. Esta creencia se expandió al punto de que actualmente muchas decisiones de las empresas las toman grupos, equipos o comités.[44] En esta sección se estudia la toma de decisiones grupal.

El grupo *versus* el individuo

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, pero, ¿eso implica que esto sea preferible a que las tome un solo individuo? La respuesta a esta pregunta depende de cierto número de factores. Comenzaremos por analizar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal.[45]

Fortalezas de la toma de decisiones grupal Los grupos generan *información y conocimientos más complejos*. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen *más diversidad y puntos de vista*. Esto da oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos producen más *aceptación de la solución*. Muchas decisiones fallan una vez que se hace la elección final porque las personas no aceptan la solución. Es probable que los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones den apoyo entusiasta a la decisión y animen a otros para que la acepten.

Debilidades de la toma de decisiones en grupo A pesar de las ventajas mencionadas, la toma de decisiones grupal tiene sus inconvenientes. Consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera. Hay *presiones para la conformidad en los grupos*. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un activo del grupo, ocasiona que repriman cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden ser *dominadas por uno o algunos miembros*. Si esta coalición dominante se compusiera de

miembros de aptitud media y baja, se perjudicaría la eficacia conjunta del grupo. Por último, las decisiones del grupo resienten la *responsabilidad ambigua*. En una decisión individual queda claro quien es el responsable del resultado final, en cambio, en una grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.

Eficacia y eficiencia El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir *eficacia*. En términos de *exactitud*, las decisiones grupales por lo general son mejores que las del individuo promedio del grupo, pero menos que los criterios del miembro más acertado.[46] Si la eficacia de una decisión se define en términos de *velocidad*, los individuos son superiores. Si la *creatividad* es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si eficacia significa el grado de *aceptación* que logra la solución final, el crédito, una vez más, es para el grupo.[47]

Sin embargo, la eficacia no puede considerarse sin también evaluar la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar frente a la toma de decisiones individual. Con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo atacara el mismo problema. Las excepciones tienden a ser instancias en las que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con la gente. Como los grupos incluyen a miembros de diversas áreas, disminuye el tiempo que se pasa en la búsqueda de información. Sin embargo, como se dijo, estas desventajas en la eficiencia suelen ser la excepción. Los grupos por lo general son menos eficientes que los individuos. Entonces, para decidir si se emplean grupos, debe evaluarse si los aumentos de eficacia son suficientes para compensar las pérdidas de eficiencia.

Resumen En resumen, los grupos ofrecen un vehículo excelente para llevar a cabo muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de aliento como de profundidad para recabar información. Si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diversos, las alternativas generadas son más extensas y el análisis más crítico. En una decisión grupal, cuando se toma el acuerdo de la solución final, son más las personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo, estas ventajas llegan a anularse por el tiempo que consumen las decisiones grupales, los conflictos internos que generan y las presiones que hay para la conformidad. Por tanto, es de esperarse que en ciertos casos los individuos tomen mejores decisiones que los grupos.

¿MITO o CIENCIA?

¿Dos cabezas piensan mejor que una?

No siempre dos cabezas son necesariamente mejores que una. En realidad, las evidencias por lo general confirman la superioridad de los individuos sobre los grupos durante las sesiones de lluvia de ideas. El mejor individuo de un grupo también toma mejores decisiones que las del grupo como un todo, aunque éstos tienden a funcionar mejor que el miembro promedio de ellos.[48]

Las investigaciones también indican que los grupos son superiores sólo cuando satisfacen ciertos criterios,[49] entre los que se incluyen los siguientes:

1. **Diversidad de los miembros.** Los beneficios de "dos cabezas" requieren que tengan distintas aptitudes y habilidades.
2. **Los miembros del grupo deben ser capaces de comunicar sus ideas con libertad y de manera abierta.** Lo cual requiere que no haya hostilidad ni intimidación.
3. **Que la tarea por realizar sea compleja.** Pues en relación con los individuos los grupos tienen mejor desempeño con las labores complejas, más que con las sencillas. ■

Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo

Dos subproductos de la toma de decisiones en grupo han recibido mucha atención por parte de los investigadores del CO. Como se verá, los dos fenómenos tienen el potencial de afectar la capacidad del grupo para evaluar las alternativas con objetividad y llegar a decisiones de calidad.

El primer fenómeno recibe el nombre de **pensamiento de grupo**, y se relaciona con las normas. Describe situaciones en las que las presiones del grupo para la conformidad lo disuaden de evaluar de manera crítica puntos de vista que son inusuales, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y obstaculiza mucho el desempeño. El segundo fenómeno que analizaremos se llama **desplazamiento del grupo**, e indica que al estudiar un conjunto dado de alternativas y llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que mantienen. En ciertas situaciones predomina la cautela, por lo que hay un desplazamiento conservador. No obstante, las evidencias indican que es más frecuente que los grupos tiendan a tener un desplazamiento de riesgo. A continuación se presentarán estos fenómenos con más detalle.

Pensamiento de grupo ¿Ha sentido que en una reunión, salón de clase o grupo no formal habla a favor de algo pero decide contra ello? Una razón puede ser la timidez y otra que tal vez haya sido víctima del pensamiento de grupo, fenómeno que ocurre cuando los miembros de un grupo se entusiasman con la búsqueda por coincidir con la norma para el consenso, empaña la evaluación realista de cursos de acción alternativos y la expresión completa de puntos de vista desviados, minoritarios o impopulares. Describe un deterioro de la eficiencia mental de un individuo, capacidad de prueba contra la realidad y criterios morales, como resultado de las presiones del grupo.[50]

Todos tenemos los síntomas del fenómeno de pensamiento de grupo:

1. Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia que se haga a las suposiciones que mantienen. No importa lo fuerte que sean las evidencias que contradigan su suposición básica, los miembros se comportan de tal modo que refuerzan éstas continuamente.
2. Los integrantes aplican presiones directas sobre quienes expresan dudas momentáneas respecto de cualquiera de los puntos de vista compartidos por el grupo o que cuestionan la validez de los argumentos que dan apoyo a la alternativa que prefiere la mayoría.
3. Los miembros con dudas, o puntos de vista distintos, tratan de evitar desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo, al callar sus dudas e incluso minimizar la importancia que tienen.
4. Parece haber una ilusión por la unanimidad. Si alguien no habla se supone que está de acuerdo por completo. En otras palabras, la abstención se convierte en un voto por el *sí*.[51]

En estudios sobre decisiones históricas de política exterior estadounidense, se encontró que dichos síntomas prevalecieron cuando los grupos en el gobierno tuvieron fracasos: falta de preparación para Pearl Harbor en 1941, invasión de Corea del Norte por Estados Unidos, el fiasco de bahía de Cochinos y la escalada de la guerra de Vietnam.[52] En tiempos más recientes, los desastres de las naves espaciales *Challenger* y *Columbia* y la falla del espejo principal del telescopio *Hubble*, se han asociado a procesos de decisión en la NASA en los que eran evidentes los síntomas del pensamiento de grupo,[53] que también fueron el factor principal que llevó al fracaso tanto de British Airways como del minorista Marks & Spencer cuando trataron de implantar estrategias para la globalización.[54]

El pensamiento de grupo parece estar muy asociado con las conclusiones que obtuvo Asch en sus experimentos con un solo disidente. Los individuos que tienen una posición diferente a la de la mayoría dominante se encuentran bajo presión para suprimir, ignorar o modificar sus sentimientos y creencias verdaderos. Como miembros



¿Pensamiento de grupo en el jurado del caso Enron?

Aunque la mayor parte de nosotros vemos a Enron como el símbolo de la corrupción corporativa, no todos sus empleados se comportaron con falta de ética. Veinte empleados –destacan Ken Lay, Jeff Silling y Andrew Fastow– fueron condenados o hallados culpables de conducta fraudulenta. La condena de otro ejecutivo de Enron de quien es probable nunca haya oído –el antiguo director de finanzas, Kevin Howard– brinda una visión perturbadora de la manera en que los jurados usan la presión del grupo para tomar sus decisiones.

El primer juicio de Howard terminó con un jurado en suspenso. En el segundo fue hallado culpable de conspiración, fraude y falsificación de documentos. Sin embargo, no mucho después de su condena dos miembros del jurado y dos alternos dijeron que habían sido presionados por otros miembros para llegar a una decisión unánime aun cuando creían que Howard era inocente. Ann Marie Campbell, integrante del jurado, declaró bajo juramento que "había tanta presión para que cambiara mi voto que sentí como si tuviera el compromiso de lograr la mayoría porque no había otra opción". En cierto momento, Campbell dijo que un hombre del jurado "la tomó de los hombros" para convencerla y otro "golpeó la mesa durante las deliberaciones". Un miembro más dijo: "Había una atmósfera de 'hay que condenarlos.'"

En la apelación que siguió, el juez desechó la condena de Howard con base, en parte, de la instrucción del primer juez al jurado que lo había declarado culpable y que lo presionó para llegar a una decisión unánime. El caso de Kevin Howard demuestra lo fuerte que pueden ser las presiones del grupo y el grado en que los individuos ceden para alcanzar la mayoría.

Fuente: K. Hays, "Judge Dismisses Enron Convictions", *Houston (Texas) Chronicle*, 1 de febrero de 2007.

de un grupo, encontramos más placer en el acuerdo –ser una parte positiva del grupo– que una fuerza disruptiva, aun si la disrupción fuera necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo.

¿El pensamiento de grupo ataca a todos los grupos? No, parece que ocurre con mayor frecuencia cuando hay una identidad clara del grupo, cuando sus miembros tienen una imagen positiva de éste que quieren proteger, cuando el grupo percibe una amenaza colectiva para esa imagen positiva.[55] Por ello, el pensamiento de grupo no es tanto un mecanismo de supresión de la disidencia como un medio para que un grupo proteja su imagen positiva. Para la NASA, sus problemas surgieron de un intento por confirmar su identidad como "la organización de elite que no puede equivocarse".[56]

¿Qué pueden hacer los gerentes para minimizar el pensamiento de grupo?[57] En primer lugar, vigilar el tamaño de éste. La gente se vuelve más temerosa y titubeante conforme aumenta el tamaño de su grupo, y aunque no existe un número mágico que elimine al pensamiento de grupo, es probable que los individuos se sientan menos responsables en lo personal cuando los grupos rebasan los 10 integrantes. Los gerentes también deben estimular a los líderes para que jueguen un rol importante. Los líderes deben buscar en forma activa aportaciones de todos los miembros, y evitar expresar sus propias opiniones, en especial en las primeras etapas de la deliberación. Otra medida es designar a uno de los miembros para que juegue el rol de abogado del diablo, que sería desafiar en forma abierta la posición de la mayoría y ofrecer puntos de vista divergentes. Otra sugerencia más es hacer ejercicios que estimulen la discusión activa de alternativas diversas sin amenazar al grupo e intensificando la protección de su identidad. Uno de tales ejercicios sería hacer que los miembros hablen de los peligros o riesgos que involucre cierta decisión y postergar el análisis de cualesquiera ganancias potenciales. Al hacer que los inte-

pensamiento de grupo *Fenómeno en el que la norma del consenso supera la evaluación realista de cursos alternativos de acción.*

desplazamiento del grupo *Cambio en el riesgo de la decisión entre la del grupo y la decisión individual que tomarían los miembros de éste; puede ser de carácter conservador o hacia un riesgo mayor.*

grantes del grupo se centren primero en los aspectos negativos de una decisión posible, es menos probable que se desalienten los puntos de vista disidentes, y más factible que se llegue a una evaluación objetiva.

Desplazamiento del grupo Al comparar las decisiones del grupo con las de sus miembros individuales, hay evidencias que sugieren que existen diferencias.[58] En ciertos casos, las decisiones del grupo son más conservadoras que las individuales. Con más frecuencia, el desplazamiento es hacia un riesgo mayor.[59]

Lo que parece ocurrir en los grupos es que la discusión lleva a un desplazamiento significativo de las posiciones de los miembros hacia otra más extrema en dirección de aquella por la que ya se inclinaban antes de comenzar el análisis. Por tanto, los tipos conservadores se hacen más cautelosos y los más agresivos aceptan aún más riesgos. La discusión grupal tiende a exagerar la posición inicial del grupo.

El desplazamiento del grupo puede verse como un caso especial de pensamiento de grupo. La decisión del grupo refleja la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión grupal. El que el desplazamiento de la decisión sea hacia más cautela o mayor riesgo, depende de la norma dominante previa a la discusión.

Se han generado varias explicaciones para el fenómeno de que ocurre más el desplazamiento hacia el riesgo.[60] Por ejemplo, se argumenta que la discusión crea familiaridad entre los miembros y, conforme se sienten más cómodos uno con el otro, también se vuelven más audaces y temerarios. Otro argumento es que las primeras sociedades del mundo valoraban el riesgo, que admiramos a los individuos dispuestos a correrlo y que la discusión en grupo motiva a los miembros para que muestren que al menos están tan dispuestos como sus compañeros para correr riesgos. Sin embargo, la explicación más plausible del desplazamiento hacia el riesgo parece ser la de que el grupo difumina la responsabilidad. Una decisión grupal libera a cualquier miembro individual de ser responsabilizado de la elección final. Se acepta correr riesgos porque incluso si la decisión fracasara, no se responsabilizaría del todo a ninguno de los miembros.

Entonces, ¿cómo se deben usar los descubrimientos sobre el desplazamiento del grupo? Hay que reconocer que las decisiones grupales exageran la posición inicial de los miembros individuales, que se ha demostrado que el desplazamiento ocurre con más frecuencia hacia aceptar más riesgo, y que el que un grupo se desplace hacia la mayor cautela o riesgo está en función de las inclinaciones que tenían los individuos antes de la discusión.

Una vez que hemos estudiado la toma de decisiones en grupo, sus pros y contras, pasaremos a las técnicas con las que se adoptan. Éstas reducen algunos de los aspectos disfuncionales de la toma de decisiones grupal.

Técnicas para la toma de decisiones en grupo

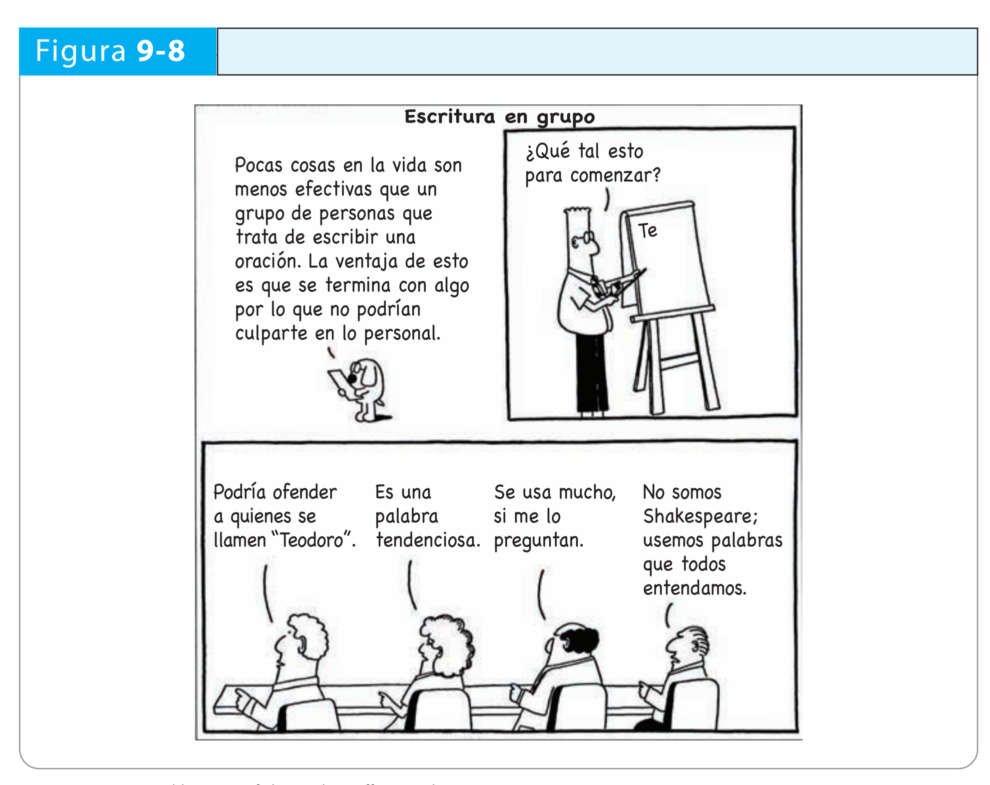
La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en **grupos interactuantes**, en los que los miembros se encuentran cara a cara y para comunicarse entre sí se basan en interacciones tanto verbales como no verbales. Pero como lo demostró el análisis del pensamiento de grupo, no es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros individuales hacia la conformidad de opinión. Se han propuesto algunas maneras para reducir muchos de los problemas inherentes a los grupos que interactúan en forma tradicional, entre las cuales están la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las conferencias electrónicas.

> 8 *Comparar la eficacia de los grupos por interacción, lluvia de ideas, nominales y de reuniones electrónicas.*

La **lluvia de ideas** pretende superar las presiones para la conformidad en los grupos interactuantes que retrasan el desarrollo de alternativas creativas.[61] Lo logra con la utilización de un proceso para generar ideas que estimula en específico cualquier alternativa y todas las posibles, al tiempo que impide cualquier crítica hacia ellas.

En una sesión común de lluvia de ideas, toman asiento alrededor de una mesa de seis a doce personas. El líder del grupo planea el problema en forma clara de modo que todos los participantes lo entiendan. Después, los miembros se “desatan”

Figura 9-8



Fuente: S. Adams, *Build a Better Life by Stealing Office Supplies* (Kansas City, MO: Andrews & McMeal, 1991), p. 31. Reimpreso con autorización de United Features Syndicate, Inc.

con tantas alternativas como puedan dar en un lapso de tiempo dado. No se permite hacer ninguna crítica y todas las alternativas se registran para su discusión y análisis posteriores. El que una idea estimule a los demás y que se pospongan los juicios incluso de las sugerencias más atrevidas anima a los miembros del grupo a "pensar en lo inusual".

La lluvia de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generarán más ideas que un grupo en sesión de lluvia. ¿Por qué? Una de las razones principales es el "bloqueo de la producción", que quiere decir que cuando la gente produce ideas en grupo muchos hablan a la vez, lo que bloquea el proceso de pensamiento y a la larga impide compartirlas.[62] Las dos técnicas siguientes van más allá que la lluvia de ideas por medio de métodos que ayudan a que los grupos lleguen a una solución preferente.[63]

La **técnica del grupo nominal** restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término *nominal*. Los miembros del grupo se encuentran todos físicamente presentes, como en una reunión tradicional, pero operan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y después se dan los siguientes pasos:

1. Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que tenga lugar cualquier discusión cada uno escribe sus ideas acerca del problema.

grupos interactuantes *Grupos comunes, en los que sus miembros interactúan uno con otro, cara a cara.*

lluvia de ideas *Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.*

técnica del grupo nominal *Método para tomar decisiones en grupo, en el que los miembros individuales se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.*

2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo, por turno, hasta que todas hayan sido presentadas y registradas. Hasta ese momento no hay ninguna discusión.
3. Ahora, el grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.
4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y aquella con mayor calificación agregada determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica del grupo nominal es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el pensamiento independiente, como ocurre en los grupos interactuantes. Las investigaciones muestran que por lo general los grupos nominales superan a los que trabajan con lluvia de ideas.[64]

El enfoque más reciente a la toma de decisiones en grupo fusiona la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada.[65] Se denomina *grupo asistido por computadora* o **conferencia electrónica**. Una vez que la tecnología ha sido dispuesta, el concepto es sencillo. Hasta 50 personas toman asiento ante una mesa en forma de herradura, vacía excepto por una serie de terminales de computadora. Se presentan los temas a los participantes, quienes escriben sus respuestas en la pantalla de su terminal. Los comentarios individuales y la cuenta de votos se proyectan en una pantalla. Las ventajas que se supone tienen las conferencias electrónicas son el anonimato, honestidad y rapidez. Los participantes escriben en forma anónima cualquier mensaje que deseen, y con únicamente el toque de una tecla se proyecta éste en la pantalla para que todos lo vean. También permite que la gente sea honesta hasta la barbaridad sin sufrir ningún castigo. Y se supone que es rápida porque se elimina el chismorreo, no hay digresiones en el análisis y muchos participantes "hablan" a la vez sin arrebatarse la palabra. Sin embargo, las primeras evidencias indican que las conferencias electrónicas no tienen los beneficios que se pretenden. Las evaluaciones de estudios numerosos revelan que en realidad llevan a la *disminución* de la eficacia del grupo, requieren de más tiempo para efectuar tareas y resultaron en *menor* satisfacción de los miembros en comparación con los grupos cara a cara.[66] No obstante, el entusiasmo actual por las comunicaciones por computadora sugiere que esta tecnología llegó para quedarse y es de esperar que su popularidad aumente en el futuro.

Cada una de estas cuatro técnicas de toma de decisiones en grupo tiene su propio conjunto de fortalezas y debilidades. La elección de una sobre otra dependerá de los criterios que se deseen enfatizar y la relación costo-beneficio. Por ejemplo, como indica la figura 9-9, el grupo interactuante es bueno para lograr el compromiso con una solución, la lluvia de ideas desarrolla la cohesión del grupo, la técnica del grupo nominal es un modo accesible de generar gran número de ideas, y las conferencias electrónicas minimizan la presión social y los conflictos.

Figura 9-9 Evaluación de la eficacia del grupo

	Tipo de grupo			
Criterios de eficacia	**Interactuante**	**Lluvia de ideas**	**Nominal**	**Electrónico**
Número y calidad de las ideas	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Presión social	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Costos monetarios	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Rapidez	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Orientación a la tarea	Bajo	Alto	Alto	Alto
Potencial para el conflicto interpersonal	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Compromiso con la solución	Alto	No aplicable	Moderado	Moderado
Desarrollo de la cohesión del grupo	Alto	Alto	Moderado	Bajo

Implicaciones globales

9 *Evaluar las evidencias de las diferencias culturales en el estatus grupal y la pereza social, así como los efectos de la diversidad de los grupos.*

Como ocurre con la mayoría de campos de estudio del CO, las investigaciones sobre los grupos se han efectuado sobre todo en Norteamérica, situación que está cambiando con rapidez. A este respecto, existen áreas en las que los temas interculturales tienen mucha importancia.

El estatus y la cultura ¿Las diferencias culturales afectan el estatus? La respuesta es un *sí* contundente.[67]

La importancia del estatus varía entre las culturas. Por ejemplo, los franceses son muy conscientes de él. Asimismo, los países difieren en los criterios que lo generan, como lo ilustra el caso de los latinoamericanos y asiáticos, que tienden a derivarlo de la posición familiar y los roles formales que desempeñan en las organizaciones. En contraste, si bien el estatus es importante en países como Estados Unidos y Australia, tiende a ser menos "obvio" y a conferirse más por los logros obtenidos que por títulos y árboles genealógicos.[68]

El mensaje es que cuando usted interactúe con personas de una cultura distinta de la suya, usted debe asegurarse de que comprende quién tiene estatus y qué es lo que se lo da. Un directivo estadounidense que no entienda que el tamaño de la oficina no es una medida de la posición de un ejecutivo japonés, o que no advierta la importancia que dan los británicos al árbol genealógico y la clase social, con toda probabilidad ofenderá a sus contrapartes de Japón o Inglaterra, con lo que tendrá menos eficacia personal.

Pereza social Parece haber un sesgo hacia el Occidente. Lo que predomina es que las culturas individualistas como las de Estados Unidos o Canadá estén dominadas por el interés propio. Lo anterior *no* es consistente con las sociedades colectivistas, en las que los individuos están motivados por las metas del grupo a que pertenecen. Por ejemplo, los estudios que comparan a los trabajadores de Estados Unidos con los de la República Popular China o Israel (ambas son sociedades colectivistas), revelan que éstas son propensas a la pereza social. En realidad, los chinos e israelíes se desempeñan mejor cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen solos.

Diversidad grupal Cada vez hay más investigaciones sobre la manera en que la diversidad influye en el desempeño de los grupos. Algunas se centran en la diversidad cultural, mientras que otras analizan la diversidad en cuanto a otras características (como la raza o el género). De manera colectiva, los estudios indican que hay tanto beneficios como costos en la diversidad de los grupos.

Un estudio con grupos con diversidad cultural (compuesto por personas de distintos países) y otros que eran homogéneos (con miembros del mismo país), reveló que en un ejercicio de sobrevivencia en un medio salvaje (no como el Ejercicio vivencial en este capítulo) se desempeñaban igualmente bien los grupos con diversidad y los homogéneos, pero los grupos diversos estaban menos satisfechos consigo mismos, tenían menos cohesión y había más conflictos.[69]

En términos de los beneficios de la diversidad, empieza a haber más evidencias de que, con el tiempo, los grupos diversos en lo cultural y demográfico se desempeñan mejor si superan sus conflictos iniciales. ¿Por qué puede ser éste el caso?

conferencia electrónica *Reunión en la que los participantes interactúan a través de computadoras, lo que permite comentarios y votación anónimos.*

Las investigaciones muestran que la diversidad superficial –la de características observables como la nacionalidad, raza y género– en realidad inclina a las personas a una posible diversidad más profunda –actitudes interiores, valores y opiniones. Un investigador plantea: "la mera presencia de una diversidad observable, como la raza o género de alguien, indica a un equipo que existe la posibilidad de que haya diferencias de opinión". Aunque las distintas opiniones pueden llevar al conflicto, también generan la oportunidad de resolver problemas de maneras únicas.

Un estudio del comportamiento de los jurados, por ejemplo, descubrió que era más probable que aquéllos con diversidad deliberaran más tiempo, compartieran más información y cometieran menos errores factuales cuando se analizaban las evidencias. Fue interesante que dos estudios realizados con grupos de estudiantes de MBA revelaran que la diversidad superficial condujera a una mayor apertura aun cuando no la hubiera a un nivel más profundo. En tales casos, la diversidad superficial de los grupos dirige de manera inconsciente a sus miembros a ser más abiertos en sus puntos de vista.[70]

En suma, el efecto de la diversidad cultural en los grupos es mixto. En el corto plazo es difícil pertenecer a un grupo diverso, no obstante, si con el tiempo sus miembros resuelven sus diferencias, la diversidad los ayuda a ser más abiertos y creativos, lo que permite que en el largo plazo se desempeñen mejor. No obstante, debemos darnos cuenta que aun cuando la diversidad tuviera efectos positivos en el desempeño grupal, es improbable que fueran especialmente fuertes. Como dijo un estudioso: "para el caso de los negocios (en términos de resultados financieros demostrables), la diversidad es difícil de apoyar con base en las investigaciones existentes".[71]

Resumen e implicaciones para los gerentes

Desempeño Cierto número de propiedades que tienen los grupos se relacionan con el desempeño. Entre las más prominentes se hallan la percepción de los roles, normas, diferencias de estatus, tamaño del grupo y cohesión.

Hay una relación positiva entre la percepción del rol y la evaluación del desempeño del empleado.[72] El grado de congruencia que existe entre un empleado y su jefe en cuanto a la percepción del trabajo del primero influye en el grado en que dicho trabajador será juzgado como un realizador eficaz por su superior. En la medida en que la percepción del rol del empleado cumpla con las expectativas del rol del jefe, el empleado recibirá una evaluación más alta por su desempeño.

Las normas controlan el comportamiento de los miembros del grupo por medio del establecimiento de estándares de lo que es correcto y lo que no. Las normas de un grupo dado ayudan a explicar a los directivos el comportamiento de sus miembros. Cuando las normas del grupo aprueban una producción elevada, los gerentes pueden esperar que el desempeño individual sea más alto que cuando lo desaprueban. De manera similar, las normas que dan apoyo al comportamiento antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades desviadas en su lugar de trabajo.

Las inequidades de estatus generan frustración e influyen de manera adversa la productividad y disposición para permanecer en la empresa. Entre los individuos sensibles a la inequidad, la incongruencia provoca la disminución de la motivación y una búsqueda intensa de maneras de encontrar justicia (es decir, se busca otro empleo). Además, debido a que la gente de menor estatus tiende a participar menos en las discusiones de los grupos, aquellos que se caracterizan por diferencias grandes de estatus entre sus miembros inhiben las aportaciones de los integrantes de estatus bajo y desaprovechan su potencial.

El efecto del tamaño en el desempeño de un grupo depende del tipo de tareas que emprenda éste. Los grupos más grandes son más eficaces en las actividades de descubrimiento de hechos. Los grupos más pequeños tienen más eficacia en la realización de tareas de emprender acciones. Nuestro conocimiento de la pereza social sugiere que si la administración utiliza grupos grandes, debe hacer esfuerzos para que haya medidas del desempeño individual dentro del grupo.

Vimos que la cohesión tiene una función importante para influir en el nivel de productividad de un grupo. Que así sea o no, depende de las normas del grupo relacionadas con el desempeño.

Satisfacción Igual que con la relación entre la percepción del rol y el desempeño, la congruencia alta entre el jefe y el empleado con la percepción del trabajo de éste, está muy asociada con la satisfacción alta del trabajador.[73] En forma similar, el conflicto de roles se asocia con el estrés inducido por el puesto y la insatisfacción con el empleo.[74]

La mayoría de personas prefiere comunicarse con otras de su mismo estatus o más alto, y no con aquellas por debajo.[75] Como resultado, se debe esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo trabajo minimiza la interacción con individuos de estatus menor al de ellos.

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción es la que se espera por intuición: los grupos más grandes están asociados con menor satisfacción.[76] Conforme aumenta el tamaño, disminuyen las oportunidades para participar y tener interacción social, igual que la aptitud de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, al existir más miembros también se facilitan el disenso, conflicto y la formación de subgrupos, todo lo cual hace que el grupo sea una entidad menos placentera para ser parte de él.

Punto / Contrapunto

TODOS LOS TRABAJOS DEBEN DISEÑARSE CON RESPECTO DE LOS GRUPOS

Los grupos, y no los individuos, son los bloques de construcción ideales para una organización. Hay varias razones para diseñar todos los puestos con respecto de los grupos.

En primer lugar, los grupos toman mejores decisiones que el individuo promedio solo.

En segundo lugar, con el crecimiento de la tecnología la sociedad está más relacionada. Observe el crecimiento de sitios web de redes sociales como MySpace, Facebook y YouTube. Las personas se conectan de cualquier forma, ¿por qué no diseñar el trabajo de la misma manera?

En tercer lugar, los grupos pequeños son benéficos para la gente. Satisfacen necesidades sociales y dan apoyo a los empleados en tiempos de tensión y crisis. Las evidencias indican que el apoyo social –cuando se da tanto como se recibe– hacen más felices e incluso longevas a las personas.

En cuarto lugar, los grupos son herramientas muy eficaces para la implementación. Obtienen el compromiso de sus miembros, por lo que es más probable que se acepten las decisiones grupales y tengan más éxito al llevarse a cabo.

En quinto lugar, los grupos controlan y disciplinan a los miembros individuales en formas que resultan difíciles en extremo, a través de sistemas disciplinarios impersonales cuasi-legales. Las normas de los grupos son dispositivos de control poderosos.

En sexto lugar, los grupos son un medio a través del cual las organizaciones grandes esquivan muchos de los efectos negativos del mayor tamaño. Los grupos ayudan a impedir que las líneas de comunicación se alarguen demasiado, que la jerarquía se aguce mucho y que el individuo se pierda en la multitud.

Dados estos argumentos a favor del valor del diseño de los puestos con base en los grupos, ¿cómo se vería una organización que en verdad se diseñara alrededor de funciones grupales? Lo sabríamos con sólo tomar lo que las empresas hacen con los individuos y lo aplicáramos a los grupos. De manera similar, capacitarían grupos en vez de individuos, ascenderían grupos en lugar de individuos, despedirían a grupos y no a individuos, etcétera.

En los años recientes el crecimiento rápido de las organizaciones basadas en equipos sugiere que nos encaminamos hacia el día en que todos los puestos se diseñen con respecto a éstos.

Los países capitalistas como Estados Unidos, Canadá, Australia e Inglaterra, valoran al individuo. Diseñar los puestos con respecto a grupos no es consistente con los valores económicos de dichos países. Además, como el capitalismo y la empresa se han diseminado por Europa Oriental, Asia y otras sociedades colectivistas, debemos esperar ver menos énfasis en los grupos y más en el individuo en los lugares de trabajo de todo el mundo. Fijémonos en Estados Unidos para ver la forma en que los valores culturales y económicos conforman las actitudes del empleado en relación con los grupos.

Estados Unidos se construyó sobre la ética del individuo. Los estadounidenses valoran mucho los logros individuales, aprecian la competencia, incluso en los equipos deportivos identifican a los individuos para darles reconocimiento. Los estadounidenses disfrutan ser parte de un grupo en el que puedan conservar una identidad fuerte como individuos, no les gusta sublimarla con la del grupo. Ocurren toda clase de cosas malas cuando se asigna a los estadounidenses a un grupo: conflictos, pensamiento de grupo, pereza social y comportamiento desviado.

Al trabajador estadounidense le gusta tener un vínculo claro entre el esfuerzo individual y un resultado visible. No es por casualidad que Estados Unidos, como nación, tenga una proporción considerablemente mayor de realizadores notables que la que existe en la mayor parte del mundo. Esta nación cuida a los realizadores y éstos buscan la responsabilidad personal. Se frustrarían en situaciones de trabajo en las que su contribución se atribuyera y homogeneizara con las aportaciones de otros.

A los estadounidenses les gusta que los contraten, evalúen y recompensen por sus logros individuales, creen en una autoridad y jerarquía de estatus, aceptan un sistema en el que hay jefes y subordinados, no es probable que acepten la decisión del grupo sobre asuntos como asignaciones de trabajo y aumentos de salario, y es aún más difícil imaginar que se sentirían cómodos en un sistema en el que la única base para el ascenso, o el despido, fuera el desempeño de su grupo.

Aunque los equipos han ganado popularidad como la herramienta con la que las empresas organizan a su personal y sus tareas, debemos esperar que haya resistencia a cualquier esfuerzo que trate a los individuos sólo como miembros de un grupo: en especial entre los trabajadores que crecieron en economías capitalistas.

Preguntas de repaso

1 Defina *grupo*. ¿Cuáles son los diferentes tipos de grupo?

2 ¿Cuáles son las cinco etapas del desarrollo de un grupo?

3 En situaciones distintas, ¿cambian los requerimientos de los roles? Si así fuera, describa cómo.

4 ¿Cómo influyen las normas y el estatus en el comportamiento de un individuo dentro de un grupo?

5 ¿Cómo afecta al desempeño el tamaño del grupo?

6 ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones de los grupos cohesivos?

7 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal (versus la individual)?

8 ¿Qué tan eficaces son el interactuar, la lluvia de ideas y las reuniones nominales y electrónicas de los grupos?

9 ¿Cuáles son las evidencias respecto del efecto de la cultura sobre el estatus en el grupo y la pereza social? ¿Con el tiempo, cómo afecta la diversidad a los grupos y su eficacia?

Ejercicio vivencial

SUPERVIVENCIA SALVAJE

Usted es miembro de un club de caminata. Una vez que llegan al campamento base el primer día, decide dar un paseo rápido para ver la puesta del Sol. Después de unas cuantas millas exultantes, decide regresar al campamento. Al volver se da cuenta pronto que está perdido, grita pidiendo ayuda sin ningún resultado. Oscurece y hace cada vez más frío.

La tarea

Sin comunicarse con nadie de su grupo, lea los escenarios siguientes y elija la mejor respuesta. Anote sus respuestas en una hoja de papel. Tiene 10 minutos para responder 10 preguntas.

1. Lo primero que decide hacer es una fogata. Sin embargo, no tiene cerillos, por lo que usa el método del arco y el barreno. ¿Cuál es este método?

a. Se toma un palo seco y suave entre las manos y se talla contra un trozo de madera verde y flexible.

b. Se toma un palo verde y suave entre las manos y se talla contra un trozo de madera dura.

c. Se talla rápido un trozo recto de madera contra un árbol muerto.

d. Se tallan dos varas (una es el arco y la otra el barreno) para formar una chispa.

2. Se le ocurre que también puede usar el fuego como señal de auxilio. Al emplear señales con fuego, ¿cómo se hace la señal internacional de auxilio?

a. 2 fuegos.

b. 4 fuegos formando un cuadro.

c. 4 fuegos formando una cruz.

d. 3 fuegos en línea.

3. Tiene mucha sed. Va a un arroyo cercano y toma un poco en la pequeña tasa metálica que lleva en la mochila. ¿Cuánto tiempo debe hervir el agua?

a. 15 minutos.

b. Unos cuantos segundos.

c. 1 hora.

d. Depende de la altitud.

4. También tiene hambre, por lo que decide comer lo que parecen ser bayas comestibles. Al realizar la Prueba universal de comestibles, ¿qué se debe hacer?

a. No comer desde 2 horas antes de hacer la prueba.

b. Si la planta da picazón a sus labios, confirme la irritación manteniéndola bajo la lengua durante 15 minutos.

c. Si nada malo pasa 2 horas después de la digestión, coma media taza de la planta y espere de nuevo.

d. Separe la planta en sus componentes básicos y coma cada uno por separado.

5. A continuación, decide construir un refugio para pasar la noche. Para seleccionar el sitio, ¿qué se debe considerar?

a. Debe haber material para hacer el tipo de refugio que necesita.

b. De estar libre de insectos, reptiles y plantas venenosas.

c. Debe ser suficientemente grande y horizontal para que descanse con comodidad.

d. Debe estar en una colina para hacer señales al equipo de rescate y vigilar los alrededores.

6. Se da cuenta de que en el refugio que construyó hay una araña. Recuerda que un compañero dijo que el área estaba infestada de viudas negras. ¿Cómo se identifica una viuda negra?

a. Su cabeza y abdomen son negros; su tórax, rojo.

b. La atrae la luz.

c. Huye de la luz.

d. Es una araña negra y la hembra tiene marcas rojas o anaranjadas en el abdomen.

7. Después de dormir un poco, se da cuenta de que el cielo se despejó, por lo que decide tratar de hallar el camino de regreso al campamento base. Piensa que debe ir hacia el norte y usar la estrella Polar para orientarse. ¿Cómo localiza la estrella Polar?

a. Estirando el brazo derecho tan lejos como pueda y mire entre sus dedos índice y medio.

b. Encontrando Sirio y mirando 60 grados arriba y a la derecha.

c. Buscando la Osa Mayor y siguiendo la línea que forma el extremo de su taza.

d. Siguiendo la línea del cinturón de Orión.

8. Va a cruzar un arroyo de corriente rápida, ¿cuál es la mejor forma de hacerlo?

a. Encuentre un punto corriente abajo de una barra arenosa, donde la corriente será más lenta.

b. Construya un puente.

c. Encuentre un área rocosa, el agua será poco profunda y sólo se mojará un palmo.

d. Encuentre un angostamiento del cauce, donde se divida en varios canales.

9. Después de caminar una hora, siente varias arañas entre su ropa. No siente dolor, pero sabe que las picaduras de ciertas arañas son indoloras. ¿Cuáles arañas de las siguientes tienen picadura sin dolor?

a. Viuda negra. c. Araña lobo.

b. Reclusa café. d. Labrador (papacito piernas largas).

10. Decide comer algunos insectos, ¿cuáles debe evitar?

a. Adultos que piquen o muerdan.

b. Orugas e insectos que emitan un olor repulsivo.

c. Los peludos o de colores brillantes.

d. Todos los anteriores.

Tarea en grupo

Hay que formar grupos de 5 a 6 personas. Ahora imagine que todo su grupo se encuentra perdido. Responda cada pregunta en forma grupal y lleguen a una decisión por consenso. Una vez que el grupo llegue a un acuerdo, escríbanlo en la misma hoja de papel que utilizó para las respuestas individuales. Dispone aproximadamente de 20 minutos para hacer esta tarea.

Registro de las respuestas

Su profesor le dará las respuestas correctas con base en opiniones expertas sobre estas situaciones. Una vez que las tenga, calcule: (A) su calificación individual; (B) la calificación de su grupo; (C) el promedio de calificaciones individuales del grupo; (D) la mejor calificación individual del grupo. Escriba las anteriores y consulte con su grupo para cerciorarse de que son correctas.

(A) Su calificación individual __________

(B) La calificación de su grupo __________

(C) El promedio de calificaciones individuales del grupo __________

(D) La mejor calificación individual del grupo __________

Preguntas para discusión

1. ¿Cómo resultó su grupo (B) en relación con usted (A)?
2. ¿Cómo lo hizo su grupo (B) con respecto de la calificación individual promedio del grupo (C)?
3. ¿Cuál fue el resultado de su grupo (B) en relación con la mejor calificación individual del grupo (D)?
4. Compare sus resultados con los de los demás grupos. ¿Algunos de ellos tuvieron mejores resultados que superaran a los individuos, respecto de los demás?
5. ¿Qué dicen estos resultados sobre la eficacia del grupo para tomar decisiones?
6. ¿Qué pueden hacer los grupos para que las decisiones que tomen sean más eficaces?

Dilema ético

EL TRATO CON LOS HARAGANES

Como se dijo, uno de los problemas más comunes en los grupos es la pereza social, lo que significa que hay miembros que contribuyen menos que si trabajaran solos. Tal vez debiéramos llamar “haraganes” a esos individuos: quienes aportan mucho menos que los demás miembros del grupo.

La mayoría de nosotros hemos experimentado en algún grupo la pereza social, o flojera, y tal vez admitir que hubo momentos en que nosotros mismos haraganeamos. En este capítulo estudiamos varias maneras de desalentar la pereza social, como limitar el tamaño del grupo, responsabilizar a cada individuo por su contribución y establecer metas para el

grupo. Aunque estas tácticas son eficaces, nuestra experiencia indica que muchos estudiantes simplemente dan la vuelta a los perezosos: "lo hicimos nosotros, era lo más fácil", dice un integrante del grupo.

Considere las preguntas siguientes para tratar con los haraganes en un grupo:

1. Si los miembros del grupo "dan la vuelta" a los flojos, ¿piensa que esto debe mencionarse al profesor para que las contribuciones individuales al proyecto se evalúen con más justicia? Si es así, ¿el grupo tiene la responsabilidad ética de comunicarlo al haragán? Si no fuera así, ¿no obtendría éste una recompensa inmerecida por nada?
2. ¿Piensa que se justifica confrontar a los haraganes de un grupo? Eso depende de las habilidades del haragán (si es capaz de realizar un trabajo de calidad).
3. Se ha observado que la pereza social es más común en las naciones occidentales, más individualistas, que en otras. ¿Piensa que esto significa que debiéramos tolerar más la pereza de trabajadores estadounidenses que la de alguien de Asia?

Caso incidental 1

"SI DOS CABEZAS PIENSAN MÁS QUE UNA", ¿CUATRO SON AÚN MEJOR?

Maggie Becker, de 24 años, es gerente de marketing en Kavu, pequeña cadena de cafeterías en Ohio. Hace poco falleció un tío rico de Maggie y le dejó una herencia de $100,000 dólares. Maggie considera que su salario actual cubre bien sus gastos, por lo que quiere invertir el dinero de modo que cuando decida comprar una casa tenga una buena cantidad.

Uno de los vecinos de Maggie, Brian, es asesor financiero y le dice que hay una cantidad virtualmente infinita de posibilidades de inversión. Ella le pide que le presente dos de las mejores opciones, y él entrega las siguientes:

1. **Bono de fondos municipales con calificación AAA y de muy bajo riesgo.** Con esta opción y con base en la información que Brian dio a Maggie, ésta piensa que después de 5 años existe una probabilidad de prácticamente cero de perder dinero, con una utilidad esperada de aproximadamente $7,000.
2. **Fondo mutualista de riesgo moderado.** De acuerdo con la información de Brian, Maggie estima que con esta opción existe una probabilidad de 50 por ciento de ganar $40,000 pero también otra igual de perder $20,000.

Maggie se precia de ser alguien que piensa de manera racional y objetiva, sin embargo no está segura de qué hacer en este caso. Brian se rehúsa a ayudarla con el argumento de que ella se limitó a sí misma al solicitar sólo dos opciones de inversión. Mientras conduce a casa de sus padres para pasar el fin de semana, Maggie vacila entre las dos posibilidades. Su hermano mayor también está de visita con sus papás y ella decide reunir a la familia después de la comida, plantear las alternativas y tomar la decisión. "Como dice el viejo refrán: dos cabezas piensan más que una", se dice, "así que cuatro deben ser aún mejor".

Preguntas

1. ¿Es una buena medida de Maggie la manera en que se propone tomar la decisión?
2. ¿Cuál inversión elegiría usted y por qué?
3. ¿Cuál es la inversión que piensa usted elegiría la mayor parte de personas?
4. Con base en lo aprendido sobre el desplazamiento del grupo, ¿cuál inversión cree que escogerá la familia de Maggie?

Caso incidental 2

LOS PELIGROS DEL PENSAMIENTO DE GRUPO

En ocasiones, el deseo de mantener la armonía del grupo supera la importancia de tomar decisiones acertadas. Cuando eso ocurre, se dice que los miembros del equipo han entrado en el "pensamiento de grupo".

- Una trabajadora civil de una base de la Fuerza Aérea recuerda la época en que el pensamiento de grupo perjudicó la capacidad de la toma de decisiones de su equipo. Ella era miembro de un equipo para la mejora de procesos que un general había formado para desarrollar una mejor forma de manejar el correo de la base, que incluía cartas importantes de personajes militares de alta graduación. El equipo estaba compuesto en su mayoría por civiles y les llevó casi un mes definir un plan. El problema era que ésta no era una mejora del proceso. La trabajadora civil recuerda: "estaba horrorizada. Lo que antes eran ocho etapas se habían convertido en 19". El equipo había desarrollado un sistema nuevo que resultó en que cada pieza del

correo era leída por varios gerentes medios antes de llegar a su destinatario. El nuevo plan del equipo retrasaba el correo en forma considerable, con un atraso promedio de dos semanas. Aun cuando todos los miembros del equipo sabían que el sistema nuevo era peor que su predecesor, nadie quería que se cuestionara su solidaridad con el equipo. Los problemas duraron casi un año y el sistema no cambió, hasta que el general que había formado el equipo se quejó del correo.

- Durante el auge de las empresas punto-com a finales de la década de 1990, Virginia Turezyn, directora de administración de Infinity Capital, dijo que había sido víctima del pensamiento de grupo. Al principio, Turezyn era escéptica sobre la estabilidad del auge. Pero después de leer de manera continua sobre empresas nuevas que generaban ingresos multimillonarios, cambió de opinión. Turezyn decidió invertir millones en varias compañías punto-com, incluso en I-drive, compañía que proporcionaba almacenamiento electrónico de datos. El problema era que I-drive daba gratis la extracción de datos y a causa de ello perdía dinero. Turezyn recuerda una junta de consejo en I-drive donde dio su opinión para no avalar lo que pasaba: "estamos gastando demasiado dinero", gritó. Los ejecutivos más jóvenes movieron sus cabezas y replicaron que si cobraran por la extracción perderían a sus clientes. Turezyn dice: "comencé a pensar, 'tal vez soy demasiado vieja'. Quizá no entiendo en realidad.'". Desafortunadamente, Turezyn sí entendía: "declaré la quiebra más tarde".
- Steve Blank, emprendedor, también fue víctima del pensamiento de grupo. Blank era un inversionista en las empresas punto-com, y había participado en consejos de asesoría de varias empresas principiantes en Internet. Durante las reuniones de una de éstas, de acabados fotográficos por Internet, Blank trató de persuadir a sus compañeros miembros del consejo de que cambiaran a un modelo de negocios más tradicional. Recuerda: "iba a las reuniones y decía cosas como: 'Quizá deben gastar esos $10 millones que acaban de obtener en la adquisición de una base de clientes en lugar de construir una marca'. El CEO me contestaba, 'Steve, tú simplemente no entiendes: todas las reglas han cambiado'". El equipo no siguió los consejos de Blank y éste cuenta que él perdió cientos de miles de dólares en la aventura.

De acuerdo con Michael Useem, profesor del la Escuela de Negocios Wharton, de la Universidad de Pennsylvania, una de las razones principales por las que ocurre el pensamiento de grupo es la falta de conflicto. "Un solo abogado del diablo o rajón se enfrenta a una tarea cuesta arriba" –dice– "pero si usted [el renegado] tiene un aliado, eso lo fortalece mucho".

Preguntas

1. ¿Cuáles son algunos factores que llevaron al pensamiento de grupo en los casos anteriores? ¿Qué pueden hacer los equipos para reducir la posibilidad de que ocurra el pensamiento de grupo?
2. ¿Cómo contribuyen al pensamiento de grupo las diferencias de estatus de los integrantes de éste? Por ejemplo, ¿cómo reaccionan los miembros de estatus bajo a la decisión del grupo? ¿Es más probable o menos que éstos disientan? ¿Por qué serían disidentes más eficaces los miembros de estatus elevado?
3. Steve Ballmer, CEO de Microsoft, afirma que él estimula el disenso. ¿Esa clase de normas impiden que ocurra el pensamiento de grupo? Como gerente, ¿de qué manera trataría de cultivar normas que evitaran el pensamiento de grupo?
4. ¿Cómo afectan al pensamiento de grupo características como el tamaño y la cohesión?

Fuente: *Forbes*, 25 de marzo de 2002, pp. 22-25, y J. Sandberg, "Some Ideas Are So Bad That Only Team Efforts Can Account for Them", *Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 2004, p. B.1.

Notas

1. J. Sandberg, "Brainstorming Works Best if People Scramble for Ideas on Their Own", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2006, p.B1.
2. L. R. Sayles, "Work Group Behavior and the Larger Organization", en C. Arensburg, *et al.* (eds.), *Research in Industrial Relations* (Nueva York: Harper & Row, 1957), pp. 131-145.
3. J. F. McGrew, J. G. Bilotta, y J. M. Deeney, "Software Team Formation and Decay: Extending the Standard Model for Small Groups", *Small Group Research* 30, no. 2, (1999), pp. 209-234.
4. B. W. Tuckman, "Developmental Sequences in Small Groups", *Psychological Bulletin*, junio de 1965, pp. 384-399; B. W. Tuckman y M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, diciembre de 1977, pp. 419-427; y M. F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory", *Journal for Specialists in Group Work*, otoño de 1988, pp. 17-23; y K. Vroman y J. Kovacich, "Computer-Mediated Interdisciplinary Teams: Theory and Reality", *Journal of Interprofessional Care* 16, no. 2 (2002), pp. 159-170.
5. J. F. George y L. M. Jessup, "Groups over Time: What Are We Really Studying?" *International Journal of Human-Computer Studies* 47, no. 3 (1997), pp. 497-511.
6. R. C. Ginnett, "The Airline Cokpit Crew", en J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).
7. C. J. G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal*, marzo de 1988, pp. 9-41; C. J. G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups", *Academy of Management Journal*, junio de 1989, pp. 274-309; M. J. Waller, J. M. Conte, C. B. Gibson y M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance",

Academy of Management Review, octubre de 2001, pp. 586-600; y A. Chang, P. Bordia, y J. Duck, "Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development", *Academy or Management Journal*, febrero de 2003, pp. 106-117; ver también H. Arrow, M. S. Poole, K. B. Henry, S. Wheelan, y R. Moreland, "Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on Groups", *Small Group Research*, febrero de 2004, pp. 73-105.

8. Gersick, "Time and Transition in Work Teams"; y Gersick, "Marking Time".

9. A. Seers y S. Woodruff, "Temporal Pacing in Task Forces: Group Development or Deadline Pressure?" *Journal of Management* 23, no. 2 (1997), pp. 169-187.

10. S. Lieberman, "The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants", *Human Relations*, noviembre de 1956, pp. 385-402.

11. Ver D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); E. W. Morrison y S. L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, abril de 1997, pp. 226-256; D. Rousseau y R. Schalk (eds.), *Psychological Contracts in Employment: Cross-Cultural Perspectives* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); L. Sels, M. Janssens, e I. Van den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, junio de 2004, pp. 461-488; y C. Hui, C. Lee, y D. M. Rousseau, "Psychological Contract And Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2004, pp. 311-321.

12. Ver M. F. Peterson *et al.*, "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study", *Academy of Management Journal*, abril de 1995, pp. 429-452; e I. H. Settles, R. M. Sellers y A. Damas, Jr., "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 574-582.

13. P. G. Zimbardo, C. Haney, W. C. Banks, y D. Jaffe, "The Mind Is a Formidable Jailer: A Pirandellian Prison", *New York Times*, 8 de abril de 1973, pp. 38-60; y C. Haney y P. G. Zimbardo, "Social Roles and Role-Playing: Observations from the Stanford Prison Study", *Behavioral and Social Science Teacher*, enero de 1973, pp. 25-45.

14. Para una revisión de las investigaciones sobre las normas grupales, ver J. R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2a ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 235-250. Para un análisis más reciente, ver M. G. Ehrhart y S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2004, pp. 960-974.

15. Adaptado de P. S. Goodman, E. Ravlin, y M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 159.

16. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Nueva York: Macmillan, 1933); y F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).

17. C. A. Kiesler y S. B. Kiesler, *Conformity* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).

18. *Ibid.*, p. 27.

19. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments", en H. Guetskow (ed.), *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), pp. 177-190; y S. E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs: General and Applied* 70, no. 9 (1956), pp. 1-70.

20. R. Bond y P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-analysis of Studies Using Asch's (1952, 1956) Line Judgment Task", *Psychological Bulletin*, enero de 1996, pp. 111-137.

21. Ver S. L. Robinson y R. J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, abril de 1995, pp. 555-572; S. L. Robinson y A. M. O' Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1998, pp. 658-672; y R. J. Bennett y S. L. Robinson, "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2a ed. (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), pp. 237-271.

22. C. M. Pearson, L. M. Andersson, y C. L. Porath, "Assessing and Attacking Workplace Civility", *Organizational Dynamics* 29, no. 2 (2000), p. 130; ver también C. Pearson, L. M. Andersson, y C. L. Porath, "Workplace Incivility", en S. Fox y P. E. Spector (eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (Washington, D.C: American Psychological Association, 2005), pp. 177-200.

23. Robinson y O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do".

24. A. Erez, H. Elms y E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: It Happens More in Groups", artículo presentado en la European Business Ethics Network Annual Conference, Budapest, Hungría, 30 de agosto de 2003.

25. S. L. Robinson y M. S. Kraatz, "Constructing the Reality of Normative Behavior: The Use of Neutralization Strategies by Organizational Deviants", en R. W. Griffin y A. O'Leary-Kelly (eds.), *Disfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*, (Elsevier Science/JAI Press, 1998), pp. 203-220.

26. Ver R. S. Feldman, *Social Psychology*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 464-465.

27. Citado en Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", p. 236.

28. O. J. Harvey y C. Consalvi, "Status and Conformity to Pressures in Informal Groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, primavera de 1960, pp. 182-187.

29. J. A. Wiggins, F. Dill, y R. D. Schwartz, "On 'Status-Liability'", *Sociometry*, abril-mayo de 1965, pp. 197-209.

30. Ver J. M. Levine y R. L. Moreland, "Progress in Small Group Research", en J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 585-634; S. D. Silver, B. P. Cohen, y J. H. Crutchfield, "Status Differentiation and Information Exchange in Face-to-Face and Computer Mediated Idea Generation", *Social Psychology Quarterly*, 1994, pp. 108-123; y J. M. Twenge, "Changes in Women's Assertiveness in Response to Status and Roles: A Cross-Temporal Meta-analysis, 1931-1993", *Journal of Personality and Social Psychology*, julio de 2001, pp. 133-145.

31. J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 606-613.

32. E. J. Thomas y C. F. Fink, "Effects of Group Size", *Psychological Bulletin*, julio de 1963, pp. 371-384; A. P. Hare, *Handbook of Small Group Research* (Nueva York: The Free Press, 1976); y M. E. Shaw,

Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, 3a ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).

33. G. H. Seijts y G. P. Latham, "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma", *Canadian Journal of Behavioural Science* 32, no. 2 (2000), pp. 104-116.

34. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*.

35. Ver, por ejemplo, D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, junio de 1995, pp. 647-667; S. M. Murphy, S. J. Wayne, R. C. Liden, y B. Erdogan, "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations*, enero de 2003, pp. 61-84; R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, y N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, abril de 2004, pp. 285-304.

36. W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie", *Industrielle Psychotechnik* 4 (1927), pp. 193-207. Ver también D. A. Kravitz y B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article", *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1996, pp. 936-941.

37. Ver, por ejemplo, J. A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis", *Psychological Bulletin*, enero de 1993, pp. 67-81; y S. J. Karau y K. D. Williams, "Social Loafing: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1993, pp. 681-706.

38. S. G. Harkins y K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1989, pp. 934-941.

39. A. Gunnthorsdottir y A. Rapoport, "Embedding Social Dilemmas in Intergroup Competition Reduces Free-Riding", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006), pp. 184-199.

40. Para conocer algo de la controversia que rodea la definición de *cohesión*, ver J. Keyton y J. Springston, "Redefining Cohesiveness in Groups", *Small Group Research*, mayo de 1990, pp. 234-254.

41. B. Mullen y C. Cooper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", *Psychological Bulletin*, marzo de 1994, pp. 210–227; P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 974-983; y D. J. Beal, R. R. Cohen, M. J. Burke y C. L. McLendon, "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-analytic Clarification of Construct Relations", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2003, pp. 989-1004.

42. *Ibid.*

43. Con base en J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, y J. H. Donnelly, Jr., *Organizations*, 8a ed. (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), p. 323.

44. N. Foote, E. Matson, L. Weiss, y E. Wenger, "Leveraging Group Knowledge for High-Performance Decision-Making", *Organizational Dynamics* 31, no. 2 (2002), pp. 280-295.

45. Ver N. R. F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function", *Psychological Review*, abril de 1967, pp. 239-249; G. W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are *N*+1 Heads Better Than One?" *Psychological Bulletin*, mayo de 1982, pp. 517-539; A. E. Schwartz y J. Levin, "Better Group Decision Making", *Supervisory Management*, junio de 1990, p. 4; y R. F. Martell y M. R. Borg, "A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 43-50.

46. D. Gigone y R. Hastie, "Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments", *Psychological Bulletin*, enero de 1997, pp. 149-167; y B. L. Bonner, S. D. Sillito, y M. R. Baumann, "Collective Estimation: Accuracy, Expertise, and Extroversion as Sources of Intra-Group Influence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 121-133.

47. Ver, por ejemplo, W. C. Swap and Associates, *Group Decision Making* (Newbury Park, CA: Sage, 1984).

48. D. D. Henningsen, M. G. Cruz, y M. L. Miller, "Role of Social Loafing in Predeliberation Decision Making", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 4, no. 2 (junio de 2000), pp. 168-175.

49. J. H. Davis, *Group Performance* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969); J. P. Wanous y M. A. Youtz, "Solution Diversity and the Quality of Group Decisions", *Academy of Management Journal*, marzo de 1986, pp. 149-159; y R. Libby, K. T. Trotman, e I. Zimmer, "Member Variation, Recognition of Expertise, and Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1987, pp. 81-87.

50. I. L. Janis, *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982); W. Park, "A Review of Research on Groupthink", *Journal of Behavioral Decision Making*, julio de 1990, pp. 229-245; J.N Choi y M. U. Kim, "The Organizational Application of Groupthink and Its Limits in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, abril 1999, pp. 297-306; y W.W. Park, "A Comprehensive Empirical Investigation of the Relationship Among Variables of the Groupthink Model", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre 2000, pp. 873-887.

51. Janis, *Groupthink*.

52. *Ibid.*

53. G. Moorhead, R. Ference, y C. P. Neck, "Group Decision Fiascos Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework", *Human Relations*, mayo de 1991, pp. 539-550; E. J. Chisson, *The Hubble Wars* (Nueva York: HarperPerennial, 1994); y C. Covault, "*Columbia* Revelations Alarming E-Mails Speak for Themselves. But Administrator O'Keefe Is More Concerned About Board Findings on NASA Decision-Making", *Aviation Week & Space Technology*, 3 de marzo de 2003, p. 26.

54. J. Eaton, "Management Communication: The Threat of Groupthink", *Corporate Communication* 6, no. 4 (2001), pp. 183-192.

55. M. E. Turner y A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict", en C. De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (Londres: Sage, 1997), pp. 53-71.

56. *Ibid*, p. 68.

57. Ver N. R. F. Maier, *Principles of Human Relations* (Nueva York: Wiley, 1952); I. L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2a ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982); C. R. Leana, "A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making", *Journal of Management*, primavera de 1985, pp. 5-17; y N. Richardson Ahlfinger y J. K. Esser, "Testing of Groupthink Model: Effects of Promotional Leadership and Conformity Predisposition", Social Behavior & Personnality 29, no. 1 (2001), pp. 31-41.

58. Ver D. J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1986, pp. 1141-1151; J. L. Hale y F. J. Boster, "Comparing Effect Coded Models of Choice Shifts", *Communication Research Report*, abril de 1988, pp. 180-186; y P. W. Paese, M. Bieser, y M. E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Proceses*, octubre de 1993, pp. 149-165.

59. Ver, por ejemplo, N. Kogan y M. A. Wallach, "Risk Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group", en *New*

Directions in Psychology, vol. 3 (Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1967); y M. A. Wallach, N. Kogan, y D. J. Bem, "Group Influence on Individual Risk Taking", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 65 (1962), pp. 75-86.

60. R. D. Clark III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal", *Psychological Bulletin*, octubre de 1971, pp. 251-270.

61. A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, 3a ed. (Nueva York: Scribner, 1963). Ver también T. Rickards, "Brainstorming Revisited: A Question of Context", *International Journal of Management Reviews*, marzo de 1999, pp. 91-110; y R. P. McGlynn, D. McGurk, V. S. Effland, N. L. Johll, y D. J. Harding, "Brainstorming and Task Performance in Groups Constrained by Evidence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* enero de 2004, pp. 75-87.

62. N. L. Kerr y R. S. Tindale, "Group Performance and Decision-Making", *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 623-655.

63. Ver A. L. Delbecq, A. H. Van deVen y D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975); y P. B. Paulus y H.-C. Yang, "Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processing*, mayo de 2000, pp. 76-87.

64. C. Faure, "Beyond Brainstorming: Effects of Different Group Procedures on Selection of Ideas and Satisfaction with the Process", *Journal of Creative Behavior* 38 (2004), pp. 13-34.

65. Ver, por ejemplo, A. B. Hollingshead y J. E. McGrath, "Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research", en R. A. Guzzo y E. Salas (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), pp. 46-78.

66. B. B. Baltes, M. W. Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer y J. LaGanke, "Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, enero de 2002, pp. 156-179.

67. Ver G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Nueva York, McGraw-Hill, 1991).

68. Esta sección se basa en P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 5a ed. (Houston: Gulf Publishing, 1999).

69. D. S. Staples y L. Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams", *Group Decision and Negotiation*, julio de 2006, pp. 389-406.

70. K. W. Phillips y D. L. Loyd, "When Surface and Deep-Level Diversity Collide: The Effects on Dissenting Group Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 143-160; y S. R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations", *Journal of Personality and Social Psychology*, abril de 2006, pp. 597-612.

71. E. Mannix y M. A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *Psychological Science in the Public Interest*, octubre de 2005, pp. 31-55.

72. T. P. Verney, "Role Perception Congruence, Performance, and Satisfaction", en D. J. Vredenburgh y R. S. Schuler (eds.), *Effective Management: Research and Application*, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management, Pittsburg, PA, mayo de 1983, pp. 24-27.

73. *Ibid*.

74. A. G. Bedeian y A. A. Armenakis, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity", *Academy of Management Journal*, junio de 1981, pp. 417-424; y P. L. Perrewe, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar y D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict", *Academy of Management Journal*, febrero de 2004, pp. 141-152.

75. Shaw, *Group Dynamics*.

76. B. Mullen, C. Symons, L. Hu, y E. Salas, "Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction", *Journal of General Psychology*, abril de 1989, pp. 155-170.

Los equipos de trabajo

Vamos a dar a este equipo un giro de 360 grados.

—Jason Kidd



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.
2. Comparar los equipos con los grupos.
3. Identificar cuatro tipos de equipos.
4. Especificar las características de los equipos eficaces.
5. Explicar cómo pueden generar las organizaciones personas que trabajen en equipo.
6. Describir las condiciones en las que los individuos son preferibles a los equipos.
7. Mostrar las diferencias en la concepción de los equipos en un contexto global.

Atrapar a todo el equipo

En la búsqueda tan competida de los mejores talentos, no es raro que se contrate a empleados de alto nivel de compañías exitosas. Por ejemplo, Google ha visto que muchas empresas contratan a su personal.

El nuevo giro en las guerras por el talento consiste en contratar a un equipo completo. Por ejemplo, consideremos a Mark Metz, CEO de Optimus Solutions, compañía de sistemas y servicios de cómputo. Cuando Metz fundó Optimus llevó al consejo a 7 de sus antiguos compañeros para que lo ayudaran a arrancar la empresa. Aunque fue



demandado por contratarlos, no se detuvo. En 2001 contrató otro equipo de 10 personas. En 2005 superó esa marca, pues contrató a todo el equipo (30 personas) de un gerente. La experiencia importa en el área de las Tecnologías de Información (TI), y Metz piensa que obtuvo esa valiosa experiencia de una manera muy rápida sin tener que desarrollarla con el tiempo. Afirmó: "entras a la dinámica de un equipo en funcionamiento sin tener que crearlo".

Aunque algunos han acusado a Metz de piratería, los reclutadores de ejecutivos consideran esas "estampidas" una tendencia al alza. Si bien la práctica ya existía en industrias como los servicios financieros y jurídicos, cada vez se hace más común en otros sectores, como el de las TI, consultoría en administración, servicios médicos y contabilidad. "Hemos

visto que ocurre entre los reclutadores, lo que es una verdadera ironía", dice un experto.

Un factor que explica el aumento de las salidas en masa, como lo reconoce Metz, es la velocidad. Cuando las organizaciones necesitan incursionar en un mercado competitivo, tan rápido como sea posible, no tienen la posibilidad de dedicar meses a contratar y después capacitar a los integrantes de los equipos. Contratar un equipo completo es la forma más rápida de entrar a un nuevo mercado o lanzar un producto o servicio.

Otro factor son las compras de capital privado. Las empresas con capital privado buscan otras que puedan hacer rentables pronto, a fin de que, en la mayor parte de los casos, las vendan con utilidades (como "jugar volados" con bienes raíces). El tiempo es dinero, y atrapar equipos completos reduce el tiempo necesario para devolver la rentabilidad a una empresa.

La contratación de equipos completos tiene sus desventajas. Una es la legalidad: la mayoría de empresas tienen cláusulas de no competencia, y algunas salidas en masa corren el riesgo de enfrentar una demanda de la empresa de la que salen. Otro problema es que el equipo llegue a actuar como tal y use su cohesión en contra del nuevo empleador. Metz descubrió que después de haber reclutado uno de sus equipos para Optimus, éste comenzó a negociar en grupo en busca de mejores condiciones. "Usted piensa que sólo contrata personal", dice Metz, "pero se convierte en una miniadquisición".[1] ■

En las empresas de negocios contemporáneas, los equipos se convierten cada vez más en el medio principal para organizar el trabajo. En realidad, esta tendencia está tan extendida que compañías como Optimus contratan equipos completos. ¿Qué piensa usted de sus habilidades para construir y dirigir un equipo? Para saberlo, resuelva la autoevaluación siguiente.



¿QUÉ TAN HÁBIL SOY PARA CONSTRUIR Y DIRIGIR UN EQUIPO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.B.6 (How Good Am I at Building and Leading a Team?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Obtuvo una calificación tan alta como pensaba? ¿Por qué?*
2. *¿Piensa que puede mejorar su calificación? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué?*
3. *¿Cree que existen los jugadores en equipo? Si así fuera, ¿cuáles son sus comportamientos?*

¿Por qué se han vuelto tan populares los equipos?

1 *Explicar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.*

Hace varias décadas, cuando compañías como W. L. Gore, Volvo y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue tema de noticias debido a que nadie lo había hecho. Actualmente sucede lo contrario. Es la organización que *no* usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en los noticieros. Los equipos están en todas partes.

¿Cómo explicar la popularidad actual de los equipos? Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. La administración ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos. En consistencia con el análisis que hicimos en el capítulo 7 sobre el papel que tiene el involucramiento del empleado como un motivador, los equipos facilitan la participación de éste en las decisiones operativas. Por eso, otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación de los empleados.

El hecho de que las organizaciones hayan cambiado hacia los equipos no significa necesariamente que estos sean eficaces siempre. Quienes toman las decisiones, como humanos que son, se ven influidos por hábitos y mentalidad de rebaño. ¿En verdad son eficaces los equipos? ¿Cuáles son las condiciones que afectan su potencial? ¿Cómo funcionan? Estas son algunas de las preguntas que responderemos en este capítulo.

Diferencias entre los grupos y equipos

2 *Comparar los equipos con los grupos.*

Los grupos y los equipos no son lo mismo. En esta sección se definirá y aclarará la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.[2]

En el capítulo anterior se definió *grupo* como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

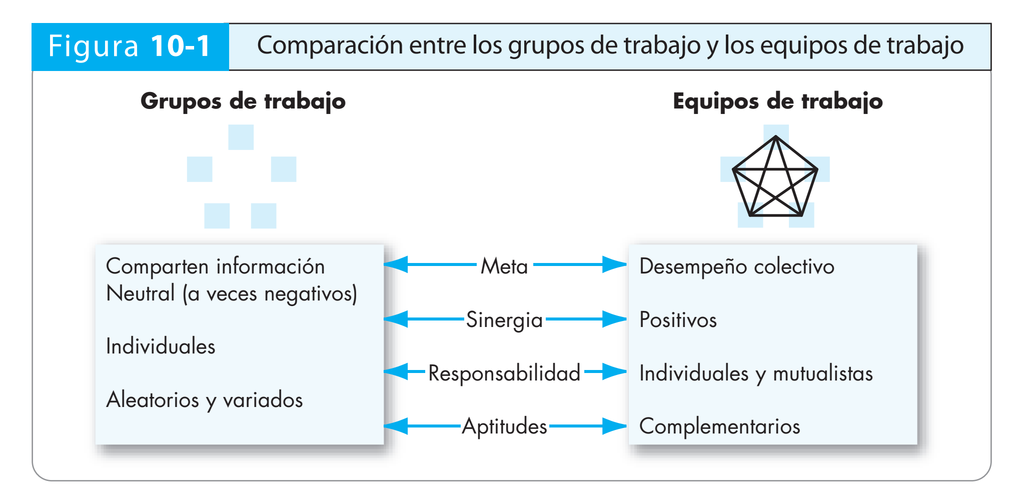
Un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. La figura 10-1 resalta las diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el *potencial* para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar *equipo* a un *grupo* tampoco incrementa en forma automática su desempeño. Como se verá más adelante en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características.

grupo de trabajo *El que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.*

equipo de trabajo *Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.*

Figura 10-1 Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo



Tipos de equipos

3 *Identificar cuatro tipos de equipos.*

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.[3] En esta sección se describirán los cuatro tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en una organización: *para resolver problemas, de trabajo autodirigido, transfuncionales* y *virtuales* (ver figura 10-2).

Equipos para resolver problemas

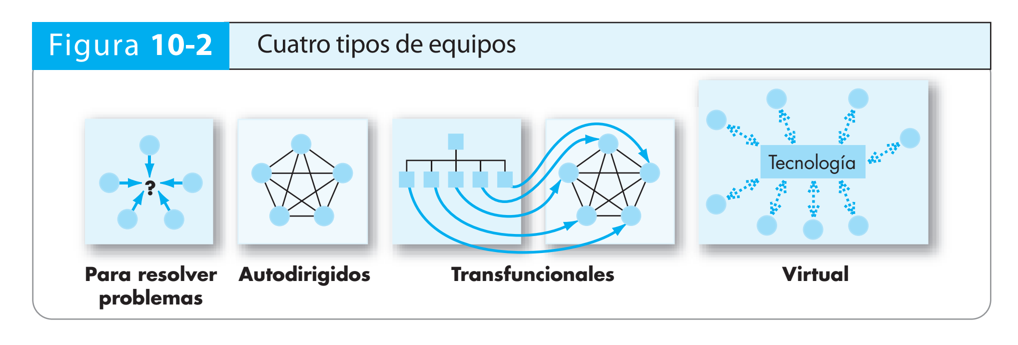
Si recordamos el pasado, hace alrededor de 20 años, veremos que los equipos comenzaban a ganar popularidad y la mayoría de ellos tenían una forma similar. Era común que estuvieran compuestos por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reunían cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.[4] A esta clase de equipos se les denomina **equipos para resolver problemas**.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo para resolver problemas que de manera específica definiera formas para reducir el número de días que tomaba la apertura de una nueva cuenta para administrar efectivo.[5] Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo pudo abatir el número promedio de días de 15 a 8.

Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos para resolver problemas iban en la dirección correcta, pero no lo suficientemente lejos como para hacer que los empleados se involucraran en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos que tuvieran verdadera autonomía y que no sólo pudieran resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados.

Figura 10-2 Cuatro tipos de equipos





En la fábrica de Louis Vuitton, en Ducey, Francia, todos los empleados trabajan en equipos para resolver problemas, cada uno se centra en un producto a la vez. Se estimula a los miembros de los equipos a que sugieran mejoras en los métodos y procesos de manufactura, así como en la calidad de los productos. Cuando se pidió a un equipo que hiciera la prueba del prototipo de un bolso de mano nuevo, sus integrantes descubrieron que los estoperoles decorativos hacían que el cierre del bolso se atorara. El equipo alertó a los directivos, quienes pidieron a los técnicos que quitaran los estoperoles del cierre, con lo que el problema quedó resuelto.

Los **equipos de trabajo autodirigidos** son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores.[6] Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados.

Las revistas de negocios están llenas de artículos que describen aplicaciones exitosas de los equipos autodirigidos, pero es necesario decir algo sobre la precaución: En general, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas.[7] Además, aunque los individuos de dichos equipos suelen reportar niveles altos de satisfacción con su trabajo, en ocasiones también tienen tasas mayores de ausentismo y rotación. La inconsistencia de los resultados sugiere que la eficacia de los equipos autodirigidos depende de la fortaleza y ejecución de las normas del equipo, el tipo de tareas que realiza y la estructura de las recompensas con las que opera: cada una de las cuales influye de manera significativa en lo bien que se desempeña el equipo.

Equipos transfuncionales

La compañía Boeing creó un equipo constituido por empleados de producción, planeación, calidad, ingeniería de diseño y sistemas de información, para automatizar una parte del programa C-17 de la compañía. Las sugerencias del equipo dieron

equipos para resolver problemas *Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.*

equipos de trabajo autodirigidos *Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales.*

como resultado una reducción drástica de la duración del ciclo y el costo, así como la mejora de calidad del programa C-17.[8]

El ejemplo de Boeing ilustra el uso de los **equipos transfuncionales**, que son los formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Durante décadas han sido muchas las organizaciones que han utilizado grupos horizontales de fronteras cada vez más amplias. Por ejemplo, en 1960, IBM creó un grupo grande de tarea –formado por empleados de distintos departamentos de la empresa– para desarrollar su muy exitoso sistema 360. Y en realidad una *fuerza de tarea* no es nada más que un equipo transfuncional temporal. De manera similar, los *comités* compuestos por miembros de varias líneas departamentales son otro ejemplo de equipos transfuncionales. Pero a finales de la década de 1980 estalló la popularidad de los equipos de trabajo transfuncionales. Por ejemplo, todos los fabricantes grandes de automóviles –Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y DaimlerChrysler– usan actualmente esta forma de equipos para coordinar proyectos complejos. Harley-Davidson se basa en equipos transfuncionales específicos para administrar cada línea de sus motocicletas. Estos equipos incluyen trabajadores de Harley de diseño, manufactura y compras, así como representantes de los proveedores externos clave.[9]

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

Equipos virtuales

Los tipos previos de equipos hacen su trabajo cara a cara. Los **equipos virtuales** usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común.[10] Permiten que la gente colabore en línea –con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico– ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. No tienen la posibilidad de replicar el “toma y daca” del análisis cara a cara. En especial, cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente que los miembros de los equipos virtuales informen tener menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben asegurarse de que: (1) se establezca confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza del equipo); (2) el avance del equipo se vigile de cerca (de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”); y que (3) los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).[11]

Creación de equipos eficaces

No son escasos los esfuerzos por tratar de identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos.[12] Sin embargo, estudios recientes han tomado lo que una vez fue una “verdadera lista de supermercado de características”[13] y la organizó en



Equipos virtuales globales

Hace años, antes de que las masas de público trabajador soñara siquiera con el correo electrónico, la mensajería instantánea o las videoconferencias en vivo, los equipos de trabajo solían estar en las mismas ubicaciones, con uno o dos miembros que quizá hicieran un viaje por tren o avión. Sin embargo, en la actualidad la expansión del alcance de muchas corporaciones cubre muchos países, por lo que se ha incrementado la necesidad de que los equipos trabajen unidos a través de las fronteras. Para enfrentar esta dificultad, las multinacionales emplean equipos virtuales globales que les dan una ventaja competitiva.

Los equipos virtuales globales tienen ventajas y desventajas. Por el lado positivo, como los miembros del equipo son de países distintos, con conocimientos y puntos de vista diferentes, desarrollan ideas creativas y soluciones a problemas que funcionan para culturas múltiples. Por el lado negativo, los equipos virtuales globales enfrentan más dificultades que los tradicionales que se reúnen cara a cara. Una razón es que la mala comunicación puede generar malos entendidos, lo que genera estrés y conflicto entre los miembros de los equipos. Asimismo, los miembros que no aceptan a los individuos de distintas culturas dudan si deberían compartir información de manera abierta, lo que crea problemas de confianza.

Para crear e implementar equipos virtuales globales eficaces, los gerentes deben seleccionar con cuidado a los empleados que creen prevalecerán en un ambiente como ese. Éstos deben sentirse cómodos con la comunicación electrónica con otros, y deben estar abiertos a ideas diferentes. Al tratar con miembros de equipos de otros países, también se hace necesario hablar varios idiomas, y los miembros de los equipos deben darse cuenta de que sus valores quizá son muy diferentes de los de sus compañeros. Por ejemplo, un individuo de un país en el que se valoren las relaciones y sensibilidad, como Suecia, tendrá problemas cuando interactúe con alguien de España, donde se valoran la asertividad y competitividad.

Aunque existen muchas dificultades con los equipos virtuales globales, las compañías que los implantan con eficacia obtienen recompensas muy grandes por los diversos conocimientos que obtienen.

Fuente: Basado en N. Zakaria, A. Amelinckx y D. Wilemon, "Working Together Appart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams", *Creativity and Innovation Management*, marzo de 2004, pp. 15-29.

4 Especificar las características de los equipos eficaces

un modelo relativamente centrado.[14] La figura 10-3 resume lo que se sabe actualmente de aquello que hace eficaces a los equipos. Como verá, se basa en muchos de los conceptos acerca de los grupos, que se introdujeron en el capítulo anterior.

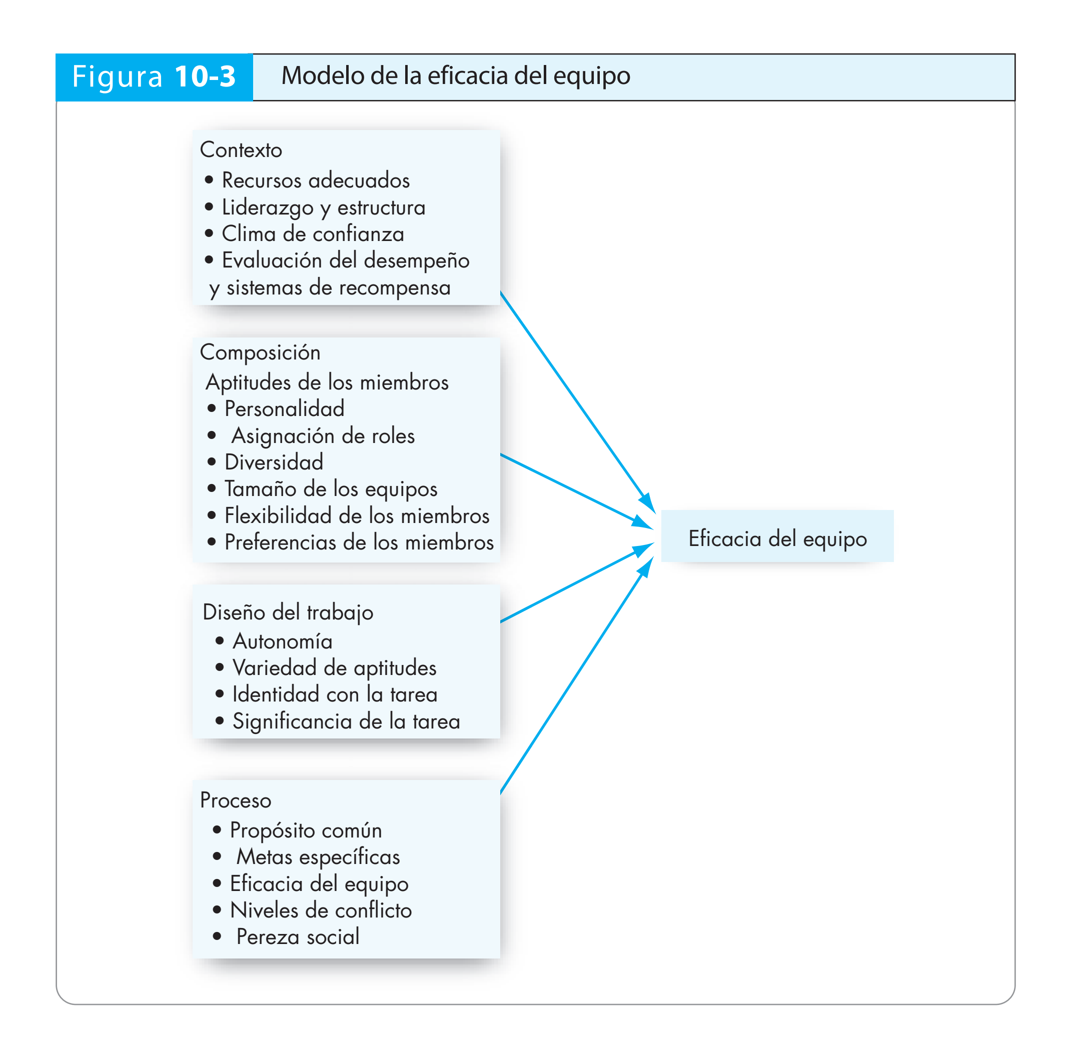
El análisis siguiente se basa en el modelo de la figura 10-3. Hay que tener presentes dos aspectos antes de comenzar. El primero es que los equipos difieren en forma y estructura. Como el modelo que presentamos trata de generalizar entre todas las variedades de equipos, es necesario tener cuidado para no hacer una aplicación rígida de sus predicciones a todos ellos.[15] El modelo debe usarse como guía, no como prescripción inflexible. En segundo lugar, el modelo supone que ya se ha determinado que el trabajo en equipo es preferible sobre el trabajo individual. La creación de equipos "eficaces" en situaciones en las que un individuo haría mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado.

Los componentes clave que hacen que los equipos sean eficaces se agrupan en cuatro categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias *del contexto*. La segunda se relaciona con la *composición* del equipo. La tercera categoría es el *diseño del trabajo*. Por último, las variables del *proceso* reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia. En este modelo, ¿qué significa *eficacia del equipo*? Lo común es que incluya medidas objetivas de su productividad, las calificaciones que da el gerente a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus miembros.

equipos transfuncionales *Empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea.*

equipos virtuales *Los que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.*

Figura 10-3 Modelo de la eficacia del equipo



Contexto: factores que determinan que los equipos sean exitosos

Los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

Recursos adecuados Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Después de analizar 13 factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, un equipo de investigadores concluyó que: "una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización".[16] Este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo. Si han de tener éxito en el logro de sus metas, los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y la organización que los engloba.

Liderazgo y estructura Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales íntegras requiere liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo. Nada puede estar más lejos de la verdad que pensar que en los equipos autodirigidos no hay lugar para los líderes. Es cierto que en ellos los miembros absorben muchos de

los deberes que es común asuman los gerentes. Sin embargo, el trabajo del gerente se transforma en administrar hacia *fuera* (en lugar de hacia dentro) del equipo.

El liderazgo tiene importancia especial en los **sistemas de equipos múltiples** –donde diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca. En tales sistemas, los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, y es necesario que adopten el papel de facilitadores para asegurar que los equipos coordinen sus esfuerzos a fin de que trabajen unos con otros y no unos contra otros.[17]

Clima de confianza Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.[18] La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros del equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que se puede confiar en sus compañeros. De manera similar, como se verá en el capítulo 13, la confianza es el fundamento del liderazgo. Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa ¿Cómo se hace para contar con los miembros del equipo tanto en lo individual como en conjunto? Debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo.[19] Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos de alto desempeño. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste.



Los equipos de cirujanos no trabajan en equipo

La cirugía casi siempre es realizada por un equipo, pero en muchos casos sólo lo es de nombre. A esa conclusión llega un estudio de más de 2,100 cirujanos, anestesiólogos y enfermeras.

Cuando los investigadores encuestaron a los miembros de esos equipos de cirugía, les pidieron que "describieran la calidad de la comunicación y colaboración que hubieran experimentado" con los demás miembros de la unidad quirúrgica. En forma tal vez no demasiado sorprendente, fueron los cirujanos quienes obtuvieron las calificaciones más bajas y las enfermeras las más altas. "El estudio resultó un poco humillante para mí", dijo Martin Makary, el autor principal del estudio y cirujano en el hospital John Hopkins. "Hay mucho orgullo en la comunidad quirúrgica. Necesitamos balancear la doctrina de capitán del barco".

Los investigadores atribuyen muchos de los errores que se cometen en el quirófano, como dejar gasas dentro de los pacientes y operaciones que se realizan en la parte equivocada del cuerpo, a un mal trabajo en equipo. Pero mejorar el sistema es más fácil de decir que de hacer. Un estudio reciente en Pensilvania reveló que en un periodo de 18 meses hubo 174 casos de cirujanos que operaron una extremidad u otra parte del cuerpo equivocada. Por su parte, el hospital John Hopkins está modelando la capacitación para trabajar en equipo a semejanza de la tripulación de un avión. "El trabajo en equipo es un componente de importancia en la seguridad de los pacientes", afirma Makary.

Fuentes: E. Nagourney, "Surgical Teams Found Lacking, in Teamwork", *New York Times*, 9 de mayo de 2006, p. D6; y "Nurses Give Surgeons Poor Grades on Teamwork in OR", *Forbes*, 5 de mayo de 2006.

sistemas de equipos múltiples
Aquéllos en los que diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca.

Composición del equipo

Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos. En esta sección consideraremos la aptitud y personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del equipo, la flexibilidad de los miembros y el gusto de éstos por el trabajo en equipo.

Aptitudes de los miembros Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales.[20] Es verdad que ocasionalmente se lee sobre el equipo atlético compuesto de jugadores mediocres que gracias a un entrenamiento excelente, determinación y trabajo de equipo de precisión, se convierte en un grupo mucho más talentoso de deportistas. Pero tales casos son noticia precisamente porque representan una aberración. Como dice el refrán: "No siempre gana la carrera el más rápido, ni la batalla el más fuerte, pero esa es la forma en que hay que apostar". El desempeño de un equipo no es sólo la suma de las aptitudes individuales de sus miembros. Sin embargo, éstas fijan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo.

Para desempeñarse con eficacia, un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes. La primera es que necesita personas con *experiencia técnica*. La segunda es que incluya gente con *aptitud para resolver problemas y tomar decisiones* a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras *aptitudes personales*.[21] Ningún equipo ve realizado su potencial de desempeño si no desarrolla estos tres tipos de aptitudes. Es crucial hacer la mezcla correcta, pues demasiado de una a expensas de las otras dos dará como resultado un rendimiento bajo. Pero al principio no es necesario que los equipos tengan todas las aptitudes complementarias. No es común que uno o más de los miembros acepten la responsabilidad de aprender las aptitudes en las que el grupo tiene deficiencias, con lo que éste podrá lograr todo su potencial.

Las investigaciones acerca de las aptitudes de los miembros del equipo han revelado algunos hechos interesantes sobre la composición y el desempeño del equipo. En primer lugar, cuando la tarea entraña mucho razonamiento (como en el caso de la solución de un problema complejo en la reingeniería de una línea de montaje), los equipos muy aptos (aquellos compuestos en su mayor parte por miembros inte-



Los científicos principales de producto, Syed Abbas y Albert Post, así como la gerente de tecnología, Laurie Coyle, funcionaron como un equipo muy preparado en el desarrollo del nuevo jabón Dove Nutrium, de Unilever. Los inteligentes miembros de los equipos de investigación y desarrollo de Unilever tienen grados avanzados en ciencias, la capacidad de pensar en forma creativa, y las aptitudes interpersonales necesarias para interactuar con eficacia con los demás miembros del equipo *Fuente*: Ruth Fremson/The New York Times

ligentes) se desempeñan mejor, en especial si la carga de trabajo está distribuida en forma equitativa (de esa manera el desempeño conjunto no depende del eslabón más débil). Asimismo, los equipos con mucha aptitud son más adaptables a situaciones cambiantes a las que adecuan sus conocimientos previos a un conjunto de problemas nuevos.

En segundo lugar, aunque los equipos muy aptos por lo general tienen ventaja sobre los menos dotados, no siempre es este el caso. Por ejemplo, cuando las tareas son sencillas (aquellas que puede resolver por su cuenta cada miembro individual) los equipos muy preparados no se desempeñan tan bien, quizá porque esos trabajos los aburren y dirigen su atención a otras actividades más estimulantes, en tanto que los menos aptos permanecen en la tarea. Debe "guardarse" a los equipos de mucha capacidad para que se enfrenten a problemas difíciles, por lo que es importante adecuar su aptitud a la tarea.

Por último, también importa la capacidad del líder del equipo, ya que las investigaciones demuestran que los líderes inteligentes ayudan a los miembros menos capaces cuando algo se les dificulta. Pero un líder poco inteligente neutraliza el efecto de un equipo muy capaz.[22]

Personalidad de los miembros En el capítulo 4 se demostró que la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento del empleado individual. Esto también se extiende al comportamiento del equipo. Se ha demostrado que muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de la personalidad de los Cinco Grandes son relevantes para la eficacia del equipo.[23] En específico, los equipos con calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a recibir una calificación más alta por su desempeño. Además, también importa el nivel mínimo de amabilidad que tenga un miembro: los equipos funcionan peor si tienen uno o varios integrantes desagradables. Quizá se cumple el adagio de que "una manzana podrida echa a perder a toda la canasta".

Las investigaciones han dado buenas ideas sobre por qué esas características son importantes para el desempeño del equipo. Por ejemplo, las personas responsables son valiosas porque son buenas para apoyar a sus compañeros de equipo y también tienen buena sensibilidad de cuándo se necesita en verdad el apoyo. Los extrovertidos se comunican mejor entre sí y aportan mejores ideas, lo que hace que los equipos constituidos por gente abierta sean más creativos e innovadores.[24]

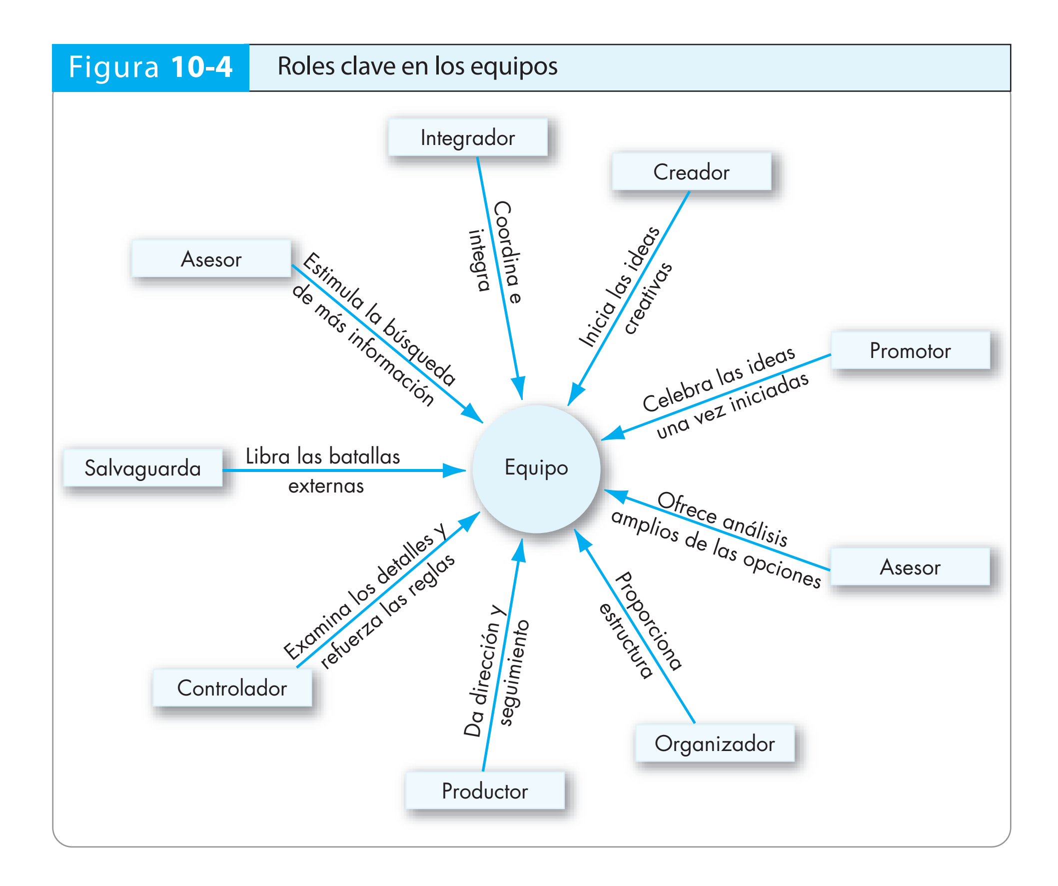
Aun si una organización hace realmente un buen trabajo de selección de los individuos para que desempeñen roles de equipo, lo más probable es que descubra que no hay suficientes personas, digamos, responsables de las cuales echar mano. Suponga que una empresa necesita formar 20 equipos de 4 personas cada uno y que tiene 40 muy responsables y otras tantas con poca responsabilidad. ¿Haría mejor la compañía si (A) pusiera juntos a todos los responsables (que formara 10 equipos con los más responsables y 10 con los menos responsables) o (B) "sembrara" en cada equipo 2 personas con mucha responsabilidad y 2 con poca?

Quizá sorprenda saber que las evidencias tienden a sugerir que la opción A es la mejor; el desempeño de los equipos será más alto si la organización forma 10 equipos con gente muy responsable y 10 con gente poco responsable. "Esto tal vez se deba, en tales equipos, a que los miembros muy responsables no sólo deben hacer su tarea sino también efectuar o repetir la de los miembros menos responsables. También puede deberse a que la diversidad genera sentimientos de desigualdad en la contribución".[25]

Asignación de roles Los equipos tienen necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles.

Es posible identificar nueve roles potenciales en los equipos (ver figura 10-4). Los equipos de trabajo exitosos tienen personas que los cubren porque han sido seleccionadas con base en sus aptitudes y preferencias[26] (en muchos equipos los individuos juegan roles múltiples). Los administradores necesitan entender las for-

Figura 10-4 Roles clave en los equipos



talezas individuales que cada persona aporta a un equipo, seleccionar a sus miembros con éstas en mente y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren éstos. Al hacer coincidir las preferencias individuales con las demandas de los roles en el equipo, los gerentes incrementan la probabilidad de que los integrantes funcionen bien trabajando juntos.

Diversidad de los miembros En el capítulo 9 se analizó el efecto que tiene la diversidad en los grupos. ¿Cómo afecta la diversidad del *equipo* al rendimiento de *éste*?

Muchos de nosotros tenemos el punto de vista optimista de que la diversidad debe ser algo bueno: los equipos diversos deben de beneficiarse de las distintas visiones y por ello funcionan mejor. Desafortunadamente, las evidencias tienden a dar la razón a los pesimistas. Un autor concluyó que: "los estudios sobre la diversidad de los equipos en los últimos 50 años muestran que las diferencias superficiales relacionadas con la categoría social, como raza, nacionalidad, género y edad, tienden a […] tener efectos negativos" en el desempeño de los equipos.[27] En la bibliografía sobre los grupos existen ciertas evidencias de que los efectos de ruptura de la diversidad disminuyen con el tiempo, pero contra lo que se afirma en dicha bibliografía, existen pocas evidencias de que los equipos con diversidad con el tiempo se desempeñen mejor.

Uno de los problemas con los equipos es que, si bien la diversidad llega a tener beneficios potenciales reales, un equipo se basa en la información común que comparte. Pero si los equipos diversificados han de concretar su potencial creativo, necesitan centrase en sus similitudes y no en sus diferencias. Por ejemplo, hay algunas evidencias de que cuando los miembros de un equipo piensan que los demás tienen más experiencia, trabajarán para dar apoyo a aquéllos, lo que lleva a niveles más altos de eficacia.[28] La clave para los equipos diversificados consiste en comunicarse lo que sólo ellos saben y también lo que ignoran.

Una derivación del tema de la diversidad que ha recibido mucha atención por parte de quienes investigan a los grupos y equipos, es el grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como la edad, sexo, raza,



En Yahoo!, muchos miembros de equipos comparten la demografía común de la edad, pues más de la mitad de los empleados tienen 34 años o menos. Los jóvenes integrantes del equipo onSearch de esa compañía, en la fotografía, crecieron durante la revolución informática, están bien educados y los impulsan los resultados. Compartir esos atributos debería de dar como resultado una comunicación mejor entre ellos, poca rotación y raras luchas por el poder.

Fuente: Jim Wilson/ The New York Times

nivel educativo o duración del servicio en la organización, y el efecto que ese atributo tiene sobre la rotación. Esta variable se llama **demografía organizacional**. Esta variable sugiere que atributos como la edad o fecha en que alguien pasó a formar parte de un equipo de trabajo u organización específica, debe de ayudar a pronosticar la rotación. En esencia, la lógica es la siguiente: la rotación será mayor en aquellos que tienen experiencias que no son similares porque la comunicación es más difícil. El conflicto y la lucha por el poder son más frecuentes y severos cuando ocurren. La abundancia de conflictos hace que pertenecer al grupo sea menos atractivo, por lo que es más probable que los empleados renuncien. En forma similar, quienes pierden en una lucha por el poder son más proclives a abandonarlo voluntariamente o ser forzados a hacerlo.[29]

Tamaño de los equipos El presidente de AOL Technologies dice que el secreto de un gran equipo es “pensar en pequeño. Lo ideal es que el equipo tenga de siete a nueve miembros”.[30] A su consejo lo apoyan las evidencias.[31] Hablando en general, los equipos más eficaces tienen menos de 10 miembros, y los expertos sugieren utilizar el número más pequeño de personas que puedan hacer la tarea. Desafortunadamente, hay una tendencia persistente por la que los gerentes cometen el error de formar equipos demasiado grandes. Mientras que un mínimo de cuatro o cinco individuos es suficiente para aportar una diversidad de visiones y aptitudes, los gerentes parecen subestimar mucho que los problemas de coordinación se incrementan en forma geométrica con el número de miembros. Cuando los equipos tienen exceso de integrantes, la cohesión y confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y más y más personas hablan menos entre sí. Además, los equipos grandes tienen problemas para coordinarse con otros, en especial cuando hay presiones de tiempo. Por tanto, para diseñar equipos eficaces los geren-

demografía organizacional *Grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común como edad, sexo, raza, nivel educativo o antigüedad al servicio de la organización, y el impacto de dicho atributo en la rotación.*

¿MITO o CIENCIA? *"Equipo viejo no aprende maroma nueva"*

Este enunciado es verdadero para ciertos tipos de equipos y falso para otros. Veamos por qué.

Para estudiar esta cuestión, investigadores de Michigan State University formaron 80 equipos de 4 personas cada uno de estudiantes de administración. Los equipos participaron en una simulación por computadora desarrollada para el Departamento de Defensa en la que se desarrolló una situación de comando y control en la que cada miembro del equipo se sentaba ante una computadora conectada en red con las de sus compañeros del equipo. La misión de éste era vigilar un área geográfica, impedir que entraran a ella fuerzas enemigas y ayudar a las fuerzas amigas. El desempeño se midió tanto por la velocidad (rapidez con que se identificaban los objetivos y fuerzas amigas) como por la exactitud (número de errores en los disparos y oportunidades perdidas).

Se recompensaba a los equipos de manera cooperativa (los miembros compartían por igual las recompensas) o competitiva (se los recompensaba con base en sus aportaciones individuales). Después de participar en algunos ejercicios, se cambió la estructura de las recompensas de modo que los equipos a los que se premiaba de manera cooperativa lo serían de modo competitivo, y los que tenían recompensas competitivas las recibirían en forma cooperativa.

Los investigadores descubrieron que los equipos a los que al principio se premiaba cooperativamente, se adaptaban con facilidad a las condiciones competitivas y aprendían a superarse. Sin embargo, aquellos que de inicio recibían recompensas competitivas no se adaptaban a las cooperativas. Como hacen notar los autores, sus resultados arrojan luz sobre las fallas de inteligencia de la CIA y el FBI; cuando se pidió a dichas organizaciones, que han trabajado por separado desde el principio, que cooperaran, encontraron esto muy difícil.

Si se generalizan los resultados de este estudio a equipos reales, pareciera que aquellos que "no tienen dientes" por ser cooperativos, aprenden a ser competitivos, pero a los que son competitivos les resulta mucho más difícil aprender a cooperar.

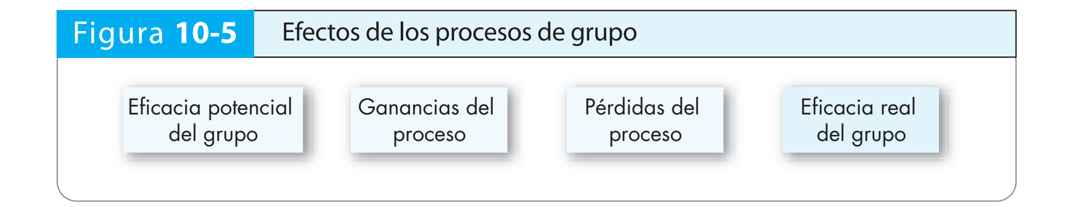
Fuente: M. D. Johnson, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt y C. J. Meyer, "Cuthroat Cooperation: Assymetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures", *Academy of Management Journal* 49, vol. 1 (2006), pp. 103-119. ■

tes deben tratar de mantenerlos por debajo de 10 integrantes; si una unidad natural de trabajo es mayor y usted desea hacer un esfuerzo en equipo, considere disgregar el grupo en subequipos.[32]

Preferencias de los miembros No todo empleado es un jugador de equipo. Si se les da la opción, muchos trabajadores elegirán quedar *fuera* de un equipo. Cuando se pide a personas que preferirían trabajar solas que formen parte de un equipo, surge una amenaza directa a la moral de éste y a la satisfacción del miembro individual.[33] Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros de equipos, deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo.

Diseño del trabajo

Los equipos eficaces necesitan trabajar juntos y aceptar la responsabilidad colectiva para llevar a cabo tareas importantes. Deben ser más que "equipo únicamente de nombre".[34] Con base en la terminología que se introdujo en el capítulo 7, la categoría de diseño del trabajo incluye variables como libertad y autonomía, la oportunidad de usar diferentes aptitudes y talentos (variedad de aptitudes), capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable (identidad con la tarea), y trabajar en una labor o proyecto que tiene efecto sustancial sobre otros (significancia de la tarea). Las evidencias indican que estas características mejoran la motivación del miembro y aumentan la eficacia del equipo.[35] Estas características de diseño del trabajo son motivadoras porque incrementan la sensación de responsabilidad y propiedad que tienen los miembros respecto del trabajo y porque hacen que éste sea más interesante de llevar a cabo.[36]



Procesos de los equipos

La categoría final que se relaciona con la eficacia son las variables del proceso. Éstas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social.

¿Por qué son importantes estos procesos para la eficacia? Una manera de responder esta pregunta es regresar al tema de la pereza social. Se vio que 1+1+1 no necesariamente suman 3. En aquellas tareas del equipo en las que no se ve con claridad la contribución del miembro, existe la tendencia a que los individuos disminuyan su esfuerzo. En otras palabras, la pereza social ilustra una pérdida del proceso como resultado de utilizar equipos. Pero los procesos de equipo deben producir resultados positivos. Es decir, los equipos deben generar salidas mayores que la suma de sus insumos. El desarrollo de alternativas creativas por parte de un grupo diverso sería una de tales instancias. En la figura 10-5 se ilustra la forma en que los procesos de grupo llegan a tener efecto en la eficacia real del grupo.[37] Es frecuente que en los laboratorios se utilicen equipos de investigación porque se basan en las diversas aptitudes de los individuos para generar resultados más significativos de los que se obtendrían si los investigadores trabajaran en forma independiente. Es decir, producen sinergia positiva. Su proceso de ganancias supera al de sus pérdidas.

Propósito y plan comunes Los equipos eficaces tienen un plan y propósito comunes que proporcionan dirección, momento y compromiso para los miembros.[38] Este propósito es una visión. Es más amplio que las metas específicas.

Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar, conformar y ponerse de acuerdo en un propósito que les perte-



Los equipos de trabajadores de la empresa New Balance comparten el propósito común de la mejora continua de los procesos de trabajo. Aquí se aprecia el departamento de vulcanizado de New Balance, donde los miembros del equipo CS-39 desarrollaron programas de capacitación cruzada para que todos los miembros aprendieran las aptitudes laborales de los demás.

nezca, tanto en forma colectiva como individual. Este propósito común, cuando el equipo lo acepta, se convierte en lo que la navegación por estrellas es para el capitán de un barco: da la dirección y guía en todas y cada una de las condiciones posibles. Igual que el navío proverbial que lleva el rumbo equivocado, los equipos que no tienen buenas aptitudes de planeación se desvían; ejecutar de manera perfecta el plan equivocado es una causa perdida.[39] Los equipos eficaces tienen **reflexividad**, lo que significa que reflexionan y ajustan su plan maestro cuando es necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.[40]

Metas específicas Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Así como se demostró en el capítulo 6 que el establecimiento de metas lleva a los individuos a un desempeño más alto, éstas también energizan a los equipos. Las metas específicas facilitan la comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse centrados en la obtención de resultados.

Asimismo, en consistencia con las investigaciones sobre las metas individuales, las de los equipos deben ser difíciles, pues se ha descubierto que elevan el desempeño del equipo respecto de los criterios para los que se establecieron. Entonces, por ejemplo, las metas cuantitativas tienden a subir la cantidad, las de velocidad incrementan ésta, las de exactitud mejoran la precisión del resultado, y así sucesivamente.[41]

Eficacia del equipo Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, piensan que pueden triunfar. Esto se denomina *eficacia del equipo*.[42] El éxito llama al éxito. Los equipos que han triunfado elevan su convencimiento sobre el éxito futuro, lo que a su vez los motiva a trabajar más duro. ¿Qué puede hacer la administración, si algo hubiera, para incrementar la eficacia de los equipos? Dos opciones posibles son ayudar al equipo a obtener éxitos pequeños y brindarle capacitación en ciertas aptitudes. Los éxitos pequeños hacen ganar confianza al equipo. Conforme un equipo desarrolla un historial de desempeño cada vez mejor, también aumenta el convencimiento colectivo de que los esfuerzos futuros llevarán al éxito. Además, los gerentes deben considerar capacitar a los miembros para mejorar sus aptitudes técnicas e interpersonales. Entre más grandes sean las aptitudes de los integrantes de un equipo, mayor será la probabilidad de que desarrolle confianza y la capacidad de construir logros sobre ella.

Modelos mentales Los equipos eficaces tienen **modelos mentales** exactos y comunes: conocimiento y creencias (un "mapa psicológico") sobre la forma de hacer el trabajo. Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados, lo que es muy probable que ocurra en aquellos equipos que trabajan sometidos a tensión, su desempeño se ve perjudicado.[43] Por ejemplo, en la guerra de Irak, muchos líderes militares dijeron que habían subestimado el poderío de la insurgencia y las luchas internas de las sectas religiosas iraquíes. También es importante la similitud de los modelos mentales de los integrantes de los equipos, puesto que si tienen ideas distintas respecto de cómo hacer las cosas discutirán sobre el cómo y no sobre lo que se necesita hacer.[44]



¿CUÁL ES LA EFICACIA DE MI EQUIPO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.E.2 (What Is My Team Efficacy?)

Niveles de conflicto El conflicto en un equipo no es necesariamente malo. Como se verá en el capítulo 15, es probable que los equipos en que el conflicto está ausente por completo se vuelvan apáticos y se estanquen. Por lo anterior, el conflicto

en realidad puede mejorar la eficacia del equipo,[45] pero no todo tipo de conflicto. Los conflictos en las relaciones –los que se basan en incompatibilidades personales, tensión y animosidad contra otros– son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos entre los miembros respecto del contenido de la tarea (llamados *conflictos de tarea*) no son destructivos, y de hecho es frecuente que sean benéficos debido a que disminuyen la probabilidad del pensamiento de grupo. Los conflictos de tarea estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo. Por lo anterior, los equipos eficaces se caracterizarán por un nivel apropiado de conflicto.

Pereza social En el capítulo anterior aprendimos que los individuos se pueden ocultar en el interior de un grupo. Es posible que caigan en la pereza social y descansen en el esfuerzo del grupo, debido a que no se puede identificar las contribuciones individuales. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al evaluar tanto el nivel individual como el colectivo. Los equipos exitosos toman en cuenta a sus miembros en forma personal y conjunta respecto del propósito, las metas y el enfoque del grupo.[46] Por tanto, debe quedar claro a los miembros de lo que son responsables en lo individual y de su responsabilidad como equipo.

Conversión de los individuos en jugadores de equipo

5 *Explicar cómo pueden generar las organizaciones personas que trabajen en equipo.*

Hasta este momento hemos defendido mucho el valor y la popularidad creciente de los equipos. Sin embargo, muchos individuos no son jugadores de equipo de manera inherente. También hay muchas organizaciones que a lo largo de su historia han favorecido los logros individuales. Por último, los equipos funcionan bien en los países con mucho colectivismo. Pero, ¿qué pasa si una organización quiere introducir equipos en una fuerza laboral constituida sobre todo por individuos que nacieron y crecieron en una sociedad individualista? Un empleado veterano de una compañía grande, que había trabajado bien individualmente, describió así la experiencia de unirse a un equipo: "Estoy aprendiendo la lección. Acabo de tener mi primera evaluación de desempeño negativa en 20 años".[47]

Así que, ¿qué pueden hacer las organizaciones para mejorar la eficacia de sus equipos: para convertir a los individualistas en integrantes de un equipo? El siguiente es un resumen de las principales opciones que los gerentes tienen para tratar de convertir a los individuos en jugadores de equipo.

Selección: contratar jugadores de equipo Ciertas personas ya poseen las aptitudes interpersonales para ser jugadores de equipo eficaces. Cuando contratan miembros de equipos, además de la capacidad técnica para el trabajo, debe ponerse atención en asegurar que los candidatos cumplan con sus roles en el equipo y con los requerimientos técnicos.[48]

Muchos candidatos a un puesto no tienen aptitudes para trabajar en equipo. Esto es cierto en especial para quienes socializaron en contribuciones individuales. Cuando se enfrentan con tales candidatos, los gerentes tienen tres opciones básicas: los candidatos pueden tomar capacitación para "hacerlos jugadores de equipos"; si esto no es posible o no funciona, se puede transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización en la que no haya equipos (si existe tal posibilidad) o no contratarlo. En organizaciones establecidas que decidieron rediseñar los puestos alrededor de los equipos, debe esperarse que ciertos empleados se resistan a convertirse en

reflexividad *Característica que tienen los equipos de reflexionar y ajustar el plan maestro cuando sea necesario.*

modelos mentales *Conocimiento y creencias de los integrantes de un equipo respecto de cómo debe hacerse el trabajo.*



La empresa Whole Foods Markets utiliza una estructura de equipos en toda la organización, y en promedio hay 10 equipos autodirigidos en cada una de sus tiendas. Los integrantes de los equipos participan en los procesos tanto de entrevista como de selección. Una vez que los reclutas han sido capacitados durante un periodo de orientación, otros miembros del equipo votan si el candidato pasa a formar parte de su equipo, con base en criterios tales como el desempeño en el trabajo, apego a las políticas y procedimientos, servicio al cliente y capacidad de trabajar en equipo. El proceso de votación da poder a los miembros en la construcción de un equipo de calidad.

jugadores de equipo y tal vez sea imposible capacitarlos. Desafortunadamente, es común que dichas personas se conviertan en bajas para el enfoque de los equipos.

Capacitación: creación de jugadores de equipo En un sentido más optimista, una gran proporción de las personas que crecieron imbuidas por la importancia de los logros individuales puede ser capacitada para convertirse en jugadores de equipo. Especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten a los empleados experimentar la satisfacción que proporciona el trabajo en equipo. Es común que ofrezcan talleres para ayudar a los trabajadores a mejorar sus aptitudes para resolver problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y dirección. Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo, que se describió en el capítulo 9. En Versión, por ejemplo, los capacitadores se centran en cómo atraviesa un equipo por las diferentes etapas antes de que finalmente se estabilice. Y se recuerda a los empleados la importancia que tiene la paciencia: porque los equipos requieren más tiempo para tomar decisiones que los empleados que actúan solos.[49]

Por ejemplo, la división de motores de Emerson Electric's Specialty, en Missouri, ha tenido éxito notable en hacer que los 650 miembros de su fuerza laboral no sólo acepten, sino que les agrade la capacitación para trabajar en equipo.[50] Se contrataron consultores externos para que dieran a los trabajadores aptitudes prácticas para el trabajo en equipo. En menos de un año, los empleados aceptaron con entusiasmo el valor del trabajo en equipo.

Recompensas: dar incentivos para ser un buen jugador de equipo El sistema de recompensas necesita ser rediseñado para que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos.[51] Por citar un caso, Hallmark Cards, Inc., agregó a su sistema básico de incentivos individuales un bono anual basado en el logro de las metas del equipo. La empresa Trigon Blue Cross-Blue Shield cambió su sistema para que se recompensara por igual el logro de las metas individuales y los comportamientos de equipo.[52]

Deben darse ascensos a los individuos, aumentos de salario y otras formas de reconocimiento por su eficacia como miembros colaboradores de un equipo. Esto no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se equilibran con otras menos egoístas que se aporten al equipo. Ejemplos de comportamientos que debieran recompensarse son: capacitar a colegas nuevos, compartir información con los compañeros de equipo, ayudar a resolver conflictos y dominar habilidades nuevas que el equipo necesite y de las que se carece.

Por último, no hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados reciben al trabajar en equipo. Los equipos brindan camaradería. Es emocionante y satisfactorio ser parte integral de un equipo triunfador. La oportunidad de involucrarse en el desarrollo personal y ayudar a los compañeros a crecer es una experiencia muy satisfactoria y compensadora para los trabajadores.

¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta

6 *Describir las condiciones en las que los individuos son preferibles a los equipos.*

El trabajo en equipo toma tiempo y es frecuente que requiera más recursos que el trabajo individual. Por ejemplo, los equipos tienen más demandas de comunicación, conflictos que hay que manejar y reuniones a las cuales asistir. Por tanto, los beneficios de usar equipos deben superar los costos. Y no siempre es ese el caso.[53] En la emoción de disfrutar los beneficios de los equipos, algunos gerentes han caído en situaciones en los que el trabajo se haría mejor con individuos, por lo que antes de precipitarse a implementar equipos, se debe evaluar con cuidado si el trabajo requiere, o se beneficiará, de un esfuerzo colectivo.

¿Cómo saber si el trabajo de su grupo se haría mejor en equipos? Se ha sugerido hacer tres pruebas para ver si un equipo se ajusta a la situación.[54] La primera es: ¿se haría mejor el trabajo con más de una persona? Un buen indicador es la complejidad del trabajo y la necesidad de distintos puntos de vista. Las tareas sencillas que no requieren diversas aportaciones seguramente se harían mejor en forma individual. La segunda prueba es: ¿el trabajo crea un propósito común o establece metas para las personas del grupo que son más que el agregado de las metas individuales? Por ejemplo, muchos departamentos de servicio de distribuidores de automóviles han introducido equipos que vinculan al personal de servicio al cliente, mecánica, especialistas en partes y representantes de ventas. Tales equipos administran mejor la responsabilidad colectiva para garantizar que se satisfagan en forma apropiada las necesidades del cliente. La última prueba consiste en evaluar si los miembros del grupo son interdependientes. Los equipos tienen sentido cuando hay interdependencia entre las tareas; cuando el éxito del todo depende del éxito de cada uno *y* el éxito de cada uno depende del de los demás. Por ejemplo, es obvio que el futbol soccer es un deporte de *equipo*. El éxito requiere mucha coordinación entre jugadores interdependientes. A la inversa, los equipos de natación no son realmente equipos, excepto tal vez en la modalidad de relevos, sino grupos de sujetos que se desempeñan de manera individual, cuyo rendimiento total sólo es la suma de sus rendimientos individuales.

Implicaciones globales

7 *Mostrar las diferencias en la concepción de los equipos en un contexto global.*

Aunque apenas han comenzado las investigaciones acerca de las consideraciones globales sobre el uso de equipos, estas se han centrado en tres áreas en particular: recurrencia del trabajo en equipo, equipos autodirigidos y diversidad cultural en los equipos.

Recurrencia del trabajo en equipo Si bien el uso de equipos de trabajo se ha extendido en Estados Unidos, hay evidencias que sugieren que no es tan significativo –en el grado en que los equipos influyen sobre la manera en que se hace el trabajo– como en otros países. Un estudio comparativo entre los trabajadores estadounidenses, canadienses y asiáticos reveló que 51 por ciento de los de la región Asia-Pacífico y 48 por ciento de los de Canadá, reportaba niveles elevados de trabajo en equipo. No obstante, solo un tercio (32 por ciento) de los de Estados Unidos dijo que su organización tenía un nivel alto de trabajo en equipo.[55] Así,

aunque en este país se recurre mucho al trabajo en equipo, las evidencias indican que aún es grande el papel que tienen las contribuciones individuales. Esto seguirá así por mucho tiempo dado que la cultura estadounidense es muy individualista.

Equipos autodirigidos Si bien no se ha demostrado que los equipos autodirigidos sean la panacea, son muchas las personas que piensan que lo serían, por lo que es necesario tener especial cuidado cuando se introduzcan equipos autodirigidos globalmente. Por ejemplo, esta clase de equipos no han operado bien en México, sobre todo porque en esa cultura los empleados tienen poca tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre, y tienen mucho respeto por la autoridad jerárquica.[56] Así, en los países en los que hay una distancia relativamente grande con el poder –lo que significa que los roles de los líderes y sus seguidores están delineados con claridad– un equipo tal vez necesite estructurarse de modo que los roles de liderazgo queden claros y se identifiquen las relaciones de poder.

La diversidad cultural y el desempeño de los equipos Ya se analizaron las investigaciones sobre la diversidad de los equipos en cuanto a factores como la raza o el género. Pero, ¿qué hay de la diversidad creada por las diferencias de nacionalidad? Igual que el resto de investigaciones, las evidencias indican que estos elementos de diversidad interfieren con los procesos de equipo, al menos en el corto plazo.[57] La diversidad cultural parece ser un activo para aquellas tareas que requieren distintos puntos de vista. Pero los equipos heterogéneos en lo cultural tienen más dificultades para aprender a trabajar entre sí y resolver problemas. Las buenas noticias son que estas dificultades parecen desaparecer con el tiempo. Aunque los equipos recién formados con diversidad cultural tienen peor desempeño que los homogéneos culturalmente, las diferencias desaparecen después de 3 meses.[58] La razón es que a los primeros les toma tiempo aprender cómo trabajar con sus desacuerdos y enfoques diferentes para resolver problemas.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Pocas tendencias han influido tanto los trabajos de los empleados como el movimiento masivo para introducir equipos en el sitio de trabajo. El cambio de trabajar solo a hacerlo en equipo requiere que los trabajadores cooperen con otros, compartan información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales por el mayor bienestar del equipo.

Se ha descubierto que los equipos eficaces tienen características comunes: recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza y una evaluación del desempeño y sistema de recompensas que reflejan las contribuciones al equipo. Los equipos tienen individuos con experiencia técnica, así como capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y aptitudes interpersonales; y calificaciones altas en las características de la personalidad de extroversión, amabilidad, responsabilidad y estabilidad emocional. Los equipos eficaces también suelen ser pequeños –menos de 10 personas– de preferencia, constituidos por individuos con diversas formaciones. Tienen miembros que satisfacen las demandas de los roles, son flexibles y prefieren ser parte de un grupo. Y el trabajo que los miembros realizan sí les da libertad y autonomía, la oportunidad de usar distintas aptitudes y talentos, la capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable y su labor tiene un efecto sustancial en otros. Por último, los equipos eficaces tienen miembros comprometidos con un propósito común, metas específicas para el equipo, miembros que confían en la capacidad de éste, un nivel manejable de conflicto y grado mínimo de pereza social.

Debido a que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en dichos ambientes. Para hacer la conversión, la administración debe tratar de seleccionar individuos con aptitudes interpersonales que los hagan jugadores de equipo eficaces, brindar capacitación para adquirir aptitudes para el trabajo en equipo, así como recompensar a los individuos por sus esfuerzos de cooperación.

Punto / Contrapunto

¿LOS EQUIPOS DEPORTIVOS SON BUENOS MODELOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO?

Punto

Los estudios sobre futbol soccer, baloncesto, hockey y béisbol, han revelado cierto número de elementos que tienen los equipos deportivos exitosos y que se pueden extrapolar a los equipos de trabajo de éxito.

Los equipos exitosos integran la cooperación y la competencia. Los equipos deportivos con el mejor récord de triunfo-fracaso tenían entrenadores que promovían un espíritu fuerte de cooperación y alto nivel de competencia saludable entre sus jugadores.

Los equipos triunfadores ganaban pronto. Los éxitos tempranos forman compañeros de equipo que tienen fe en sí mismos y en su capacidad como equipo. Las investigaciones sobre los equipos de hockey de capacidad relativamente igual revelaron que el 72 por ciento del tiempo el equipo que iba adelante, ganaba. Por esto, los gerentes deberían dar a los equipos tareas fáciles y darles "triunfos fáciles".

Los equipos exitosos evitan perder al hilo. Un par de fracasos llevan a una espiral descendente si un equipo se desmoraliza. Los gerentes necesitan inspirar confianza en los miembros del equipo acerca de que ellos son capaces de cambiar las cosas cuando encuentran obstáculos.

La práctica hace al maestro. Los equipos deportivos de éxito ejecutan el juego del día, pero aprenden de sus errores en la práctica. La práctica debe usarse para probar las nuevas jugadas y fracasar. Un gerente sabio anima a sus equipos de trabajo a experimentar y aprender.

Los equipos exitosos usan los recesos del medio tiempo. Los mejores entrenadores del baloncesto y futbol utilizan el medio tiempo de un juego para reevaluar lo que está funcionando y lo que no. En forma similar, los gerentes de los equipos de trabajo deben hacer evaluaciones aproximadamente a la mitad de la duración de un proyecto en equipo para evaluar lo que puede mejorar.

Los equipos ganadores tienen una membresía estable. La estabilidad mejora el desempeño. Los estudios de los equipos profesionales de baloncesto revelan que cuando los compañeros llevan más tiempo juntos, son más capaces de anticipar los movimientos del otro y tienen más claros los roles de los demás.

Los equipos exitosos debaten después de los fracasos y éxitos. Los mejores equipos deportivos estudian el video del juego. En forma similar, los equipos de trabajo deben evaluar en forma rutinaria sus éxitos y fracasos y aprender de ellos.

Las metáforas deportivas son útiles. Por ejemplo, un número reciente de la revista *Harvard Business Review* tenía como historia principal "Playing to Win... Five Killer Strategies for Trouncing the Competition" (Jugando para ganar… cinco estrategias para acabar con la competencia). El artículo planteaba que los jugadores en los negocios jugaban duro, lo que significa que cuidan sus tiros, buscan encuentros competitivos, establecen el ritmo de la innovación y prueban los límites de lo posible. Como en los deportes de equipo, en los negocios se tiene que jugar duro, cuyo significado es jugar para ganar. Eso es lo que el modelo de los deportes nos enseña.

Contrapunto

Existen desventajas en usar los deportes como modelo para desarrollar equipos de trabajo exitosos. A continuación se mencionan sólo cuatro previsiones.

No todos los deportes de equipo son iguales. Por ejemplo, en el béisbol hay poca interacción entre los compañeros. Es raro que más de dos o tres de ellos estén involucrados directamente en una jugada. El desempeño del equipo es en gran parte la suma del de los jugadores individuales. En contraste, en el baloncesto hay mucha más interdependencia entre los jugadores. La distribución geográfica es densa. Por lo general todos los jugadores están involucrados en una jugada, los miembros del equipo deben poder cambiar de la ofensiva a la defensiva en un instante, hay un movimiento continuo de todos los jugadores y no sólo del que lleva la pelota. El desempeño del equipo es más que la suma de los jugadores individuales. Por eso, cuando se utilice el modelo de los equipos deportivos para los equipos de trabajo, hay que asegurarse de que se elige la comparación correcta. Como dijo un experto: "el problema con las metáforas deportivas es que el significado que se extrae de ellas depende por completo del deporte que se elija".

Los equipos de trabajo son más variados y complejos. En una liga deportiva, el diseño de la tarea, el del equipo y el contexto de éste varían relativamente poco de un equipo a otro. Pero dichas variables cambian demasiado entre equipos de trabajo, lo que resulta en que el entrenador juega una parte mucho más significativa en el desempeño del equipo que en los deportes. El desempeño de los equipos de trabajo está más en función de obtener las variables estructurales y de diseño correctas para el equipo. Por tanto, al contrario de lo que sucede en los deportes, los gerentes de los equipos de trabajo deben centrarse más en hacer que el equipo se prepare para el éxito que en dirigirlo.

Muchos empleados son indiferentes a las metáforas deportivas. No todos los participantes en equipos de trabajo saben de deportes. Algunos no están tan interesados en ellos como "los aficionados", y no conocen la terminología deportiva. Y los miembros de los equipos de distintas culturas tal vez no conozcan las metáforas deportivas que se utilicen. Por ejemplo, la mayoría de estadounidenses no están familiarizados con las reglas y terminología del futbol australiano.

Los resultados de los equipos de trabajo no se definen con facilidad en términos de triunfo y fracaso. Es común que los equipos deportivos midan el éxito en términos de juegos perdidos y ganados. Dicha medida del éxito rara vez es tan clara para los equipos de trabajo. Cuando los gerentes tratan de definir el éxito en términos de pérdidas y ganancias, suelen inferir que el lugar de trabajo no es más complejo en cuanto a ética que un campo de juego, lo que rara vez es cierto.

Fuente: Ver N. Katz, "Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", *Academy of Management Executive*, agosto de 2001, pp. 56-67; "Talent Inc"., *The New Yorker Online Only*, 22 de julio de 2002 (www.newyorker.com/online); D. Batstone, "HBR Goes CG?", Worthwhile.com, 14 de abril de 2004 (www.worthwhilemag.com).

Preguntas de repaso

1 ¿Cómo se explica la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones?

2 ¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?

3 ¿Cuáles son los cuatro tipos de equipos?

4 ¿Qué condiciones o factores del contexto determinan el que los equipos sean eficaces?

5 ¿Cómo pueden crear las organizaciones jugadores de equipo?

6 ¿Cuándo es preferible que el trabajo lo hagan individuos en lugar de equipos?

7 ¿Cuáles son los tres campos en que difiere la concepción de los equipos en un contexto global?

Ejercicio vivencial

TRIPULACIONES DE VUELO FIJAS *VERSUS* VARIABLES

Hay que formar equipos de cinco personas. Suponga que ha sido contratado por AJet, aerolínea recién formada con base en San Luis. Su equipo se formó para analizar los pros y contras del uso de tripulaciones de vuelo variables a fin de que hagan recomendaciones acerca de seguir o no esta práctica de la industria en AJet.

Las tripulaciones de vuelo variables son aquellas en las que se asignan pilotos, copilotos y sobrecargos a la programación de aviones específicos (por ejemplo, Boeing 737, 757 o 767), con base en su antigüedad. Después se les da un programa mensual constituido por viajes de 1 a 4 días. Por lo anterior, cualquier tripulación dada de un avión rara vez está reunida por más de unos cuantos días a la vez. Se requiere un sistema complicado para cumplir los programas, por lo que no es raro que un piloto senior de una aerolínea importante viaje con un copiloto diferente en cada viaje durante un mes, y un piloto y copiloto que hubieran laborado juntos por 3 días de enero tal vez nunca lo vuelvan a hacer el resto del año. (Por el contrario, una tripulación fija consiste en el mismo grupo de pilotos y sobrecargos que vuelan juntos durante cierto periodo de tiempo).

Su equipo debe responder las preguntas siguientes, respecto del uso de tripulaciones variables:

1. ¿Cuáles son las ventajas principales de las tripulaciones variables?
2. Si hubiera que recomendar alguna versión de tripulación fija, de acuerdo con el material expuesto en este capítulo, ¿con qué criterios asignaría las tripulaciones de AJet?

Cuando su equipo haya estudiado las ventajas y desventajas de las tripulaciones variables y respondido las preguntas, debe presentar al grupo las recomendaciones y su justificación.

Dilema ético

PRESIONES PARA SER UN JUGADOR DE EQUIPO

"Muy bien, lo admito. No soy un jugador de equipo. Trabajo mejor solo y cuando me dejan solo", dice Zachery Sanders.

La empresa que emplea a Zach, fabricante de muebles para oficina, se reorganizó recientemente en equipos. Toda la producción de la fábrica de Michigan ahora la realizan equipos, y el departamento de diseño de Zach ha sido disgregado en tres equipos de diseño. Para desazón de Zach, fue asignado al equipo de diseño de oficinas modulares (DOM), que realiza un trabajo que Zach encuentra menos interesante y creativo que el que hacía. Lo que es peor, Zach piensa que en su equipo hay personas que tienen mal desempeño. La nueva líder del equipo DOM, Maddie Saunders, parece estar de acuerdo con Zach y le dijo: "Zach, escucha, sé que no te entusiasma el trabajo que se hace en DOM, y es cierto que en el equipo hay algunos malos trabajadores individuales, pero esa es la razón de haberlo formado. Estamos convencidos de que cuando trabajen juntos, las fortalezas del equipo aumentarán y las debilidades tenderán a desaparecer".

Aunque Zach respeta a Maddie, no lo convence. "He trabajado aquí durante cuatro años. Soy muy bueno en lo que hago y mis revisiones de desempeño lo confirman. He obtenido una calificación de 96 por ciento o más en mis evaluaciones en cada uno de los años en que he trabajado aquí. Pero ahora todo está cambiando. Se espera que yo forme parte de nuestro equipo de diseño de oficina modular. Mis evaluaciones y aumentos de salario van a depender de lo bien que trabaje el equipo. Y, oigan esto, el 50 por ciento de mi evaluación dependerá de lo bueno que sea el desempeño del equipo, y éste no es un gran equipo. Realmente estoy frustrado y desmoralizado. Me contrataron por mi habilidad para el diseño, sabían que no era una persona sociable. Ahora me obligan a ser un jugador de equipo y esa no es una de mis fortalezas, definitivamente".

¿Es ético que el empleador de Zach lo fuerce a ser un jugador de equipo? ¿La empresa está rompiendo el contrato implícito que celebró con él cuando lo contrató? ¿Su empleador es responsable de facilitar a Zach una alternativa que le permita continuar su trabajo en forma independiente? Si usted fuera Zach, ¿cómo respondería?

Caso incidental 1

TRABAJO EN EQUIPO: EL ENFOQUE DE UNA COMPAÑÍA HACIA EL ALTO RENDIMIENTO

En ICU Medical Inc., los equipos no siempre han sido la respuesta. La compañía, fabricante de equipos médicos con sede en San Clemente, California, fue fundada en 1984 por su actual director general, el Dr. George López. Al principio él tomaba la mayor parte de las decisiones importantes, los negocios iban tan bien –demasiado bien, en realidad– que la empresa estaba lista para hacer una oferta pública de acciones a principios de 1990. Los productos que fabricaba tenían mucha demanda, pero satisfacerla "era una tarea abrumadora para un CEO emprendedor", dice López.

Mientras veía a su hijo jugar hockey se le ocurrió una solución para enfrentar el crecimiento en auge. En un partido, el equipo contrario tenía un jugador estrella que destacaba sobre sus compañeros y trataba de hacer solo la mayor parte de jugadas. Sin embargo, los compañeros de su hijo funcionaron como equipo y superaron al jugador estrella. López se dio cuenta con claridad de que "el equipo era mejor que un solo jugador". Decidió reorganizar a su compañía para que funcionara con equipos que no sólo compartirían el proceso de toma de decisiones, sino que tendrían autonomía total para tomar las suyas propias: establecer el momento para reunirse, asignarse sus tareas e instaurar sus plazos de finalización, incluso decidir en primer lugar si formarían un equipo.

En esa época, su empresa tenía alrededor de 100 trabajadores, pero no solían tomar decisiones. López puso en marcha su plan, dijo a los trabajadores que formaran equipos para generar ideas sobre cómo manejar la creciente demanda. Al principio no funcionó como él esperaba. Molesto por el nuevo enfoque basado en equipos, el director financiero de la compañía renunció. Tampoco los nuevos equipos operaban bien. De acuerdo con López: "nada se hacía, excepto que la gente pasaba mucho tiempo hablando". Confiado en que los equipos eran la respuesta, López persistió y les dijo que eligieran a sus líderes. Se colocaron letreros dirigidos a los equipos (e.g., "Enfrenta el trabajo, no a la persona"), y la compañía comenzó a usar recompensas para éstos a fin de motivarlos.

La nueva estrategia funcionó. Los empleados comenzaron a disfrutar el trabajo juntos y a tomar decisiones por sí mismos, e ICU pudo manejar con facilidad la creciente demanda y desde entonces no ha dejado de prosperar. En la actualidad, la compañía emplea cerca de 1,500 personas y el precio de sus acciones es seis veces mayor que el que tenía cuando se hizo de propiedad pública, y en 2006 sus ingresos se incrementaron 28%, a más de $200 millones. Cada año, casi 60 equipos diferentes, por lo general de cinco a siete miembros, terminan proyectos, y los que tienen éxito comparten bonos por $300,000 al año.

Si bien en ICU los equipos han sido muy benéficos, no han faltado problemas. En particular la estructura de recompensas basada en el desempeño de los equipos en ocasiones ha creado competencia y tensión entre el personal. Colleen Wilder, que ha trabajado en muchos equipos de ICU con el paso de los años, recuerda un incidente en el que rechazó compartir una recompensa con compañeros que no habían trabajado lo suficiente. "Ustedes no hicieron nada y propongo que no obtengan nada", les dijo. Los miembros del equipo evaluaron lo que cada persona había aportado al proyecto y estuvieron de acuerdo en que quienes no hubieran contribuido no recibieran un bono. Además, aunque la visión original del Dr. López había sido que los equipos fueran completamente autónomos, con el tiempo la empresa había instituido más reglas y políticas, como el manual de 25 páginas que decía a los equipos cómo operar. Aun cuando el objetivo de tales reglas era ayudar a que los equipos trabajaran con más armonía, les quitaba la posibilidad de que tomaran sus decisiones.

A pesar de esas desventajas potenciales, el Dr. López no está dispuesto a cambiar su dependencia de los equipos. La razón que esgrime es muy sencilla: "las decisiones de la alta dirección con frecuencia están equivocadas".

Preguntas

1. Utilice la terminología de este capítulo para caracterizar los equipos de ICU Medical Inc. ¿Cuáles son algunas ventajas y desventajas de dar mucha autonomía a los equipos en la toma de decisiones?

2. Hay cuatro factores contextuales (recursos adecuados, liderazgo y estructura, clima de confianza y evaluación del desempeño) que influyen en el rendimiento de un equipo. ¿Cuáles de ellos parecen estar presentes en el caso descrito? Si los hubiera, ¿dan apoyo o no? ¿Cómo?

3. Si usted fuera a formar un equipo con responsabilidad para tomar decisiones en la solución de problemas complejos, ¿qué tipos de miembros seleccionaría en términos de sus aptitudes y personalidades?

4. ¿Cuáles son algunos procesos de pérdida que es probable ocurran en equipos como los de ICU Medical Inc? ¿Cómo evitarlos?

Fuente: Con base en E. White, "How a Company Made Everyone a Team Player," *Wall Street Journal,* 13 de agosto de 2007, p. B.1

Casi incidental 2

LOS RETIROS Y LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

Ciertas compañías están llevando la construcción de equipos más allá de los muros de la oficina. Los retiros corporativos, en los que los miembros del equipo participan en actividades que van desde escalar montañas hasta hacer ejercicios para construir confianza (en los que los miembros del equipo se dejan caer hacia atrás para que sus colegas los detengan), hasta concursos de cocina inspirados en *Iron Chef* (usados por UBS, Hewlett-Packard y Verizon) son utilizados para impulsar la eficacia del trabajo en equipo. Pero, ¿por qué hacen las organizaciones que los compañeros de equipo participen en actividades que parecen irrelevantes para las actividades principales para la empresa? Howard Atkins, director financiero de Wells Fargo, piensa que los retiros corporativos ayudan a construir equipos, lo que a su vez mejora el desempeño de la compañía. En un hotel de lujo de Sonoma, California, Atkins –junto con varios ejecutivos corporativos más– participaron en un ejercicio en que se pidió a su equipo que construyera un puente de cajas y planchas de madera inestables. Para delicia de sus colegas, Atkins pudo cruzar el puente. El equipo tuvo éxito. De acuerdo con Atkins: "lo que yo intentaba era hacerles ver el poder de actuar como equipo. En realidad fue un éxito mayúsculo".

Parte del éxito a que se refiere Atkins son las ganancias de dos dígitos de Wells Fargo: ganancias que dice son uno de los efectos de los retiros al aire libre corporativos. "Con frecuencia, el éxito no es función de la ejecución, y ésta en realidad depende de la gente, por lo que invertimos mucho en nuestra gente". ¿De cuánto es la inversión? Wells Fargo pagó $50 000 por dicho retiro en Sonoma.

Dada la magnitud del gasto, algunas compañías están descontinuando sus actividades de construcción de equipos fuera de la organización. De acuerdo con Susan Harper, psicóloga industrial, "la construcción de equipos se ha ido para abajo en definitiva. Las personas son renuentes a gastar más dinero en lo que creen no es una necesidad absoluta". Atkins piensa de otro modo: "yo sé por intuición que las ganancias son enormes. Es una inversión muy pequeña por el pago que vamos a obtener".

El fabricante de discos duros Seagate lo ha llevado aún más lejos. Cada año lleva a 200 gerentes a Nueva Zelanda para que participen en "Eco Seagate", su ejercicio anual de construcción de equipos. ¿El costo? $9,000 dólares por gerente. El Director de Finanzas, Charles Pope, afirma que es uno de los últimos gastos que eliminaría del presupuesto de Seagate.

Es evidente que las compañías que invierten en los retiros para la formación de equipos piensan que son una inversión rentable. Sin embargo, en ocasiones tienen consecuencias inesperadas. En 2001, una docena de empleados de Burger King se quemaron mientras participaban en una "caminata sobre el fuego": ejercicio de construcción de equipos que requiere que los miembros del equipo caminen con los pies desnudos a través de un foso de 8 pies de carbones ardiendo. Los resultados fueron lesiones para los empleados y cierta publicidad negativa para Burger King. En 2006, una empleada de la compañía de sistemas de seguridad Alarm One, recibió $1.7 millones de dólares al ganar una demanda por daños en la que expuso que había recibido nalgadas como parte de un ejercicio para fomentar la camaradería en el trabajo. Un observador de tales retiros dice: "la mayor parte de las veces, las personas que piden estas actividades en realidad no están interesadas en la construcción de equipos. Lo que en verdad quieren es divertirse".

Algunas empresas llevan los ejercicios para construir equipos en una dirección diferente y hacen que sus empleados se involucren en trabajos voluntarios. Cuando se fusionaron las cervecerías Coors y Molson, querían hacer un ejercicio para fortalecer los equipos ejecutivos, pero no les llamaba la atención efectuar la clásica salida a jugar golf o a tirar de una cuerda. Así que ayudaron a Habitat for Humanity a construir una vivienda. UPS hace que sus nuevos gerentes participen en diversos proyectos de la comunidad, como distribuir equipos médicos de segunda mano en países subdesarrollados. Aunque es cuestionable si los ejercicios para construir equipos como escalar montañas, concursos de cocina y caminar sobre fuego dan como resultado mejoras financieras para la compañía, sería mejor considerar dichas actividades como mejoras para la moral. De acuerdo con Merianne Liteman, organizadora profesional de retiros corporativos: "donde los retiros corporativos tienen un efecto cuantificable es en retención, moral y productividad". Daryl Kesperson, CEO de RE / MAX International, dice que: "hay un aumento de la productividad en el momento en que obtienes uno. La gente se siente mejor consigo misma y con la compañía, y como resultado hacen mejor su trabajo".

Preguntas

1. ¿Piensa que las actividades de construcción de equipos como escalar montañas incrementan la productividad? ¿Por qué? ¿A qué otros factores se deberían los aumentos de rentabilidad después de un retiro corporativo?
2. ¿Cuáles son otras maneras de construir equipos eficaces y aumentar el trabajo en equipo entre los empleados de la empresa? ¿En qué serían mejores o peores estas alternativas que los retiros corporativos?
3. ¿Qué debieran hacer las compañías con los empleados que carecen de talento atlético pero se ven presionados para participar en actividades físicas con sus colegas? ¿Cómo afectaría el mal desempeño de aquellos con poca aptitud física su estatus dentro de la organización?
4. ¿Cómo incrementaría usted el trabajo en equipo cuando los miembros de éste no están en contacto frecuente unos con otros? ¿Podría imaginar algunos ejercicios para construir equipos "electrónicos"?

Fuentes: Basado en C. Dahle, "How to Avoid a Rout at the Company Retreat," *New York Times*, 31 de octubre de 2004, p. 10; S. Max, "Seagate's Morale-athon," *BusinessWeek*, 3 de abril de 2006, pp. 110–112; M. C. White, "Doing Good on Company Time," *New York Times*, 8 de mayo de 2007, p. C6; y N. H. Woodward, "Making the Most of Team Building," *HRMagazine*, septiembre de 2006, pp. 73–76.

Notas

1. J. McGregor, “I Can’t Believe They Took the Whole Team”, *Business Week*, 18 de diciembre de 2006, pp. 120-122.
2. Esta sección se basa en J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45 y 85; y D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3-21.
3. Ver, por ejemplo, E. Sunstrom, K. DeMeuse y D. Futrell, “Work Teams: Applications and Effectiveness”, *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120-33.
4. J. H. Shonk, *Team–Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); y M. A. Verespej, “When Workers Get New Roles”, *Industry Week*, 3 de febrero de 1992, p. 11.
5. G. Bodinson y R. Bunch, “AQP’s National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process”, *The Journal for Quality and Participation*, primavera de 2003, pp. 37-42.
6. Ver, por ejemplo, S. G. Cohen, G. E. Ledford, Jr., y G. M. Spreitzer, “A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness”, *Human Relations*, mayo de 1996, pp. 643-676; C. E. Nicholls, H. W. Lane y M. Brehn Brechu, “Taking Self-Managed Teams to Mexico”, *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 15-27; y A. Erez, J. A. LePine y H. Elms, “Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment”, *Personnel Psychology*, invierno de 2002, pp. 929-948.
7. Ver, por ejemplo, J. L. Cordery, W. S. Mueller y L. M. Smith, “Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study”, *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 464-476; R. A. Cook y J. L. Goff, “Coming of Age With Self-Managed Teams: Dealing with a Problem Employee”, *Journal of Business and Psychology*, primavera de 2002, pp. 485-496; y C. W. Langfred, “To Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams”, *Academy of Management Journal*, junio de 2004, pp. 385-399.
8. Bodinson y Bunch, “AQP’s National Team Excellence Award”.
9. M. Brunelli, “How Harley-Davidson Uses Cross-Functional Teams”, *Purchasing Online*; 4 de noviembre de 1999; www.purchasing.com/article/CA147865.html.
10. Ver, por ejemplo, J. Lipnack y J. Stamps, *Virtual Teams: People Working Across Boundaries and Technology*, 2a ed. (Nueva York: Wiley, 2000); C. B. Gibson y S. G. Cohen (eds.), *Virtual Teams That Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003); y L. L. Martins, L. L. Gibson, y M. T. Maynard, “Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?” *Journal of Management*, noviembre de 2004, pp. 805-835.
11. A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, “Leading Virtual Teams”, *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2007, pp. 60–70; y J. M. Wilson, S. S. Strauss, y B. McEvily, “All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 19 (2006), pp. 16-33.
12. Ver, por ejemplo, J. R. Hackman, “The Design of Work Teams”, en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315-342; y M. A. Campion, G. J. Medsker, y C. A. Higgs, “Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups”, *Personnel Psychology*, invierno de 1993, pp. 823-850.
13. D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, “An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech”, *Personnel Psychology*, otoño de 1997, p. 555.
14. Este modelo se basa en M. A. Campion, E. M. Papper, y G. J. Medsker, “Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extensión”, *Personnel Psychology*, verano de 1996, pp. 429-452; D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, “An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance”, pp. 553-585; S. G. Cohen y D. E. Bailey, “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite”, *Journal of Management* 23, no. 3 (1997), pp. 239-290; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 18-33; y J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
15. Ver M. Mattson, T. V. Mumford y G. S. Sintay, “Taking Teams to Task: A Normative Model for Designing or Recalibrating Work Teams”, artículo presentado en la National Academy of Management Conference; Chicago, agosto de 1999; y G. L. Stewart y M. R. Barrick, “Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type”, *Academy of Management Journal*, abril de 2000, pp. 135-148.
16. Hyatt y Ruddy, “An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance”, p. 577.
17. P. Balkundi y D. A. Harrison, “Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure’s Effects on Team Viability and Performance”, *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 49-68; G. Chen, B, L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, y B. Rosen, “A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams”, *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 331-346; L. A. DeChurch y M. A. Marks, “Leadership in Multiteam Systems”, *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 311-329; A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, “Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance”, *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1239-1251; y J. E. Mathieu, K. K. Gilson y T. M. Ruddy, “Empowerment and Team Effeciveness: An Empirical Test of an Integrated Model”, *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 97-108.
18. K. T. Dirks, “Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball”, *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 1004-1012; y M. Williams, “In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development”, *Academy of Management Review*, julio de 2001, pp. 377-396.
19. Ver S. T. Johnson, “Work Teams: What’s Ahead in Work Design and Rewards Management”, *Compensation & Benefits Review*, marzo-abril de 1993, pp. 35-41; y L. N. McClurg, “Team Rewards: How Far Have We Come?”, *Human Resource Management*, primavera de 2001, pp. 73-86.
20. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Field, W. F. Giles y A. A. Armenakis, “Becoming Team Players: Team Members’ Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 467-474.

21. Para un análisis más detallado sobre las aptitudes de equipo, ver M. J. Stevens y M. A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 503-530.

22. H. Moon, J. R. Hollenbeck y S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets", *Academy of Management Journal* 47, no. 5 (octubre de 2004), pp. 681-695; A. P. J. Ellis, J. R. Hollebeck, y D. R. Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (octubre de 2003), pp. 821-835; C. L. Jackson y J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (junio de 2003), pp. 459-475; J. A. LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 1 (febrero de 2003), pp. 27-39.

23. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 595-615; y M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert y M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1998, pp. 377-391.

24. Ellis, Hollenbeck, e Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck, y D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (junio de 2003), pp. 391-403; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck, y D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience", *Journal of Applied Psychology* 87 no. 2 (abril de 2002), pp. 402-410; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D.R. Ilgen, y J. Hedlund, "The Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than G", *Journal of Apply Psychology* 82 (1997), pp. 803-811; Jackson and Lepine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link"; and Lepine, "Team Adaptation and Postchange Performance".

25. Barrick, Stewart, Neubert, y Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Process and Team Effectiveness", p. 388; y S.E. Humphrey, J.R. Hollenbeck, C.J. Meyer, y D.R. Ilgen, "Trait Configurations in Self-Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 885-892.

26. C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (Londres: Mercury Books, 1990).

27. E. Mannix y M. A. Neale, "What Differences Make a Difference: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *Psychological Science in the Public Interest*, octubre de 2005, pp. 31-55.

28. G. S. Van Der Vegt, J. S. Bunderson, y A. Oosterhof, "Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need the Most Help End Up Getting the Least", *Academy of Management Journal* 49, no. 5 (2006), pp. 877-893.

29. K. Y. Williams y C. A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 77-140; y A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behaviot of Teams", *Academy of Management Review*, Julio de 2006, pp. 583-595.

30. K. Katzenbach, "What Makes Teams Work?" *Fast Company*, noviembre de 2000, p. 110.

31. Las evidencias en esta sección se encuentran descritas en Thompson, *Making the Team*, pp. 65-67. Ver también L. A. Curral, R. H. Forrester, y J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, no. 2 (junio de 2001), pp. 187-204; R. C. Liden, S. J. Wayne, y R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* 30, no. 2 (2004), pp. 285-304; y J. A. Wagner, "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal* 38, no. 1 (febrero de 1995), pp. 152-172.

32. "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number? *Knowledge@Wharton*, 14 de junio de 2006, pp. 1-5.

33. Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy, y E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members", *Journal of Management* 26, no. 2 (2000), pp. 259-279; y S. A. Kiffin-Peteron y J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork", *International Journal of Human Resource Management*, febrero de 2003, pp. 93-116.

34. R. Wageman, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", *Organizational Dynamics*, verano de 1997, p. 55.

35. Campion, Papper, y Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness", p. 430; B. L. Kirkman y B. Rosen, "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics*, invierno de 2000, pp. 48-66; y D. C. Man y S. S. K. Lam, "The Effects of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivist and Individualist Work Groups: A Cross-Cultural Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2003, pp. 979-1001.

36. Campion, Papper, y Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness", p. 430.

37. I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity* (Nueva York: Academic Press, 1972).

38. K. Hess, *Creating the High-Performance Team* (Nueva York: Wiley, 1987); Katzenbach y Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 43-64; K. D. Scott y A. Townsend, "Teams: Why Some Succeed and Others Fail", *HRMagazine*, agosto de 1994, pp. 62-67; y K. Blanchard, D. Carew y E. Parisi-Carew, "How to Get Your Group To Perform Like a Team", *Training and Development*, septiembre de 1996, pp. 34-37.

39. J. E. Mathiew y W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process –Performance Relationships", *Academy of Management Journal* 49, no. 3 (2006), pp. 605-619.

40. A. Gurtner, F. Tschan, N. K. Semmer, y C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 127-142; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates", *Applied Psychology: An International Review* 56, no. 2 (2007), pp. 189-211; y C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce y D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model", *Journal of Applied Psychology*, no. 6 (2006), pp. 1189-1207.

41. E. Weldon y L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance", *British Journal of Social Psychology*, primavera de 1993, pp. 307-334; ver también R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner, y D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2004, pp. 1035-1056.

42. K. Tasa, S. Taggar y G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 17-27; C. B. Gibson, "The Efficacy Advantage: Factors Related to the Formation of Group Efficacy", *Journal of Applied Social Psychology*, octubre de 2003, pp. 2153-2086; y D. I. Jung y J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance", *Group & Organization Management*, septiembre de 2003, pp. 366-391.

43. A. P. J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory on the Relationships Between Acute Stress and Team Performance", *Academy of Management Journal* 49, no. 3 (2006), pp. 576-589.

44. S.W.J. Kozlowski y D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest*, diciembre de 2006, pp. 77-124; y B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur, Jr., y S. T. Bell, "Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 727-736.

45. K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530-557; ver también R. S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, septiembre-noviembre de 2003, pp. 102-112.

46. K. H. Price, D. A. Harrison y J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006), pp. 1375-1384.

47. Ver, por ejemplo, B. L. Kirkman y D. L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", *Academy of Management Review*, julio de 1997, pp. 730-757; y B. L. Kirkman, C. B. Gibson, y D. L. Shapiro, "Exporting' Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics* 30, no. 1 (2001), pp. 12-29.

48. G. Hertel, U. Konradt y K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 4 (2006), pp. 477-504.

49. T. D. Schellhardt, "To Be a Star Among Equals, Be a Team Player", *Wall Street Journal*, 20 de abril de 1994, p. B1.

50. "Teaming Up for Success", *Training*, enero de 1994, p. S41.

51. J. S. DeMatteo, L. T. Eby y E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 141-183.

52. B. Geber, "The Bogaboo of Team Pay", *Training*, agosto de 1995, pp. 27, 34.

53. C. E. Naquin y R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 332-340.

54. A. B. Drexler y R. Forrester, "Teamwork–Not Necessarily the Answer", *HRMagazine*, enero de 1998, pp. 55-58. Ver también R. Saavedra, P. C. Earley, y L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 61-72; y K. A. Jehn, G. B. Northcraft, y M. A Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1999, pp. 741-763.

55. "Watson Wyatt's Global Work Studies", *WatsonWyatt.com*, www.watsonwyatt.com/research/featured/workstudy.asp

56. Nicholls, Lane y Brehn Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico".

57. W. E. Watson, K. Kumar, y L. K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Academy of Management Journal*, junio de 1993, pp. 590-602; P. C. Earley y E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, febrero de 2000, pp. 26-49; y S. Mohammed y L. C. Angell, "Surface and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2004, pp. 1015-1039.

58. Watson, Kumar y Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups".

Comunicación

Hablar constantemente
no necesariamente
es comunicación.
—Joel en *Eternal Sunshine of the Spotless Mind*



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir las funciones principales de la comunicación.
2. Describir el proceso de comunicación y distinguir entre comunicación formal e informal.
3. Comparar la comunicación hacia arriba, abajo y lateral, y dar ejemplos de cada una.
4. Identificar la comunicación oral, de la escrita y la no verbal.
5. Comparar las redes de comunicación formal y los rumores.
6. Analizar las ventajas y dificultades de la comunicación electrónica.
7. Mostrar la forma en que la riqueza del canal determina la elección del canal de comunicación.
8. Identificar las barreras comunes de la comunicación eficaz.
9. Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

Los chismes en el trabajo: las cuatro de Hooksett

Aunque los chismes con frecuencia parecen inofensivos, llegan a tener consecuencias muy serias; si no lo cree pregunte a cuatro antiguas empleadas de la ciudad de Hookset, New Hampshire (con población de 11,721 habitantes), que fueron despedidas por el cabildo de la ciudad por hacer chismes sobre su jefe (en la fotografía aparecen, de izquierda a derecha, Sandra Piper, Joann Drewniak, Jessica Skorupski y Michelle Bonsteel).

Las empleadas, con mucha antigüedad –dos asistentes administrativas y dos jefas de departamento– fueron despedidas debido a que una se había referido al administrador de la ciudad en términos despectivos y porque las cuatro habían diseminado un rumor acerca de que él tenía un amorío con una subordinada. Una de las empleadas supuestamente se refirió al administrador de la ciudad, David Jodoin, como "un pobre e...". Las empleadas despedidas (todas mujeres) también dijeron sentir resentimiento contra la mujer, quien trabajaba en un puesto creado especialmente y percibía un salario mayor que el de dos de ellas, a pesar de tener menos experiencia y jerarquía.



Las cuatro empleadas apelaron su despido. El cabildo de Hookset negó la apelación y emitió un acuerdo que decía: "estas empleadas no representan los mejores intereses de la ciudad de Hookset, y los falsos rumores, chismes y comentarios despectivos han contribuido a un

ambiente de trabajo negativo y generado descontento entre los demás trabajadores".

B. J. Branch, abogado de las cuatro mujeres, dijo que sus clientas: "cuestionaban de manera legítima la conducta de su superior y si la subordinada recibía un trato preferencial. Casi mueve a risa llamar chisme a esto. Tal vez haya sido una plática ociosa, irreflexiva, pero no pretendía ser destructiva".

Las cuatro empleadas despedidas –Michelle Bonsteel (encargada de hacer cumplir la ley), Sandra Piper (asesora fiscal), Jessica Skorupski y Joann Drewniak (asistentes administrativas)– que llegaron a ser conocidas como "el cuarteto Hooksett", también dijeron que habían escuchado el rumor en boca de un residente de la ciudad, quien se preguntaba acerca de las altas horas de la noche que pasaba el administrador con su subordinada.

Algunas empresas tienen políticas contra los chismes en la oficina. Recientemente, Balliet's, tienda departamental de Oklahoma City, agregó un párrafo sobre los chismes malévolos en el manual de políticas y procedimientos para su personal, dice así: "Quedan estrictamente prohibidos los chismes malintencionados de unos empleados sobre otros o sobre los clientes, al igual que la búsqueda de información personal sobre los empleados o clientes en Internet y otros registros. La violación de esta política dará como resultado la terminación inmediata de la relación laboral con el trabajador". Esta política surgió de dos incidentes que habían ocurrido hacía poco: uno en el que la socialización después del trabajo llevó a que se dijeran cosas en la oficina sobre ciertas personas, y la otra en la que tres empleados buscaron comprobar en Internet la situación de uno de sus compañeros. "Ambos incidentes generaron una tensión enorme en la tienda", dijo el propietario, Bob Benham. "Una persona no hablaba con otra, lo que creaba un humor que los clientes podían sentir".

A partir de que fueron despedidas, el cuarteto Hooksett apareció en *Good Morning America*, y están considerando sus opciones legales. 419 habitantes de esa ciudad firmaron y enviaron al cabildo una petición para que las reinstalaran. "Si no las hubiéramos despedido, habríamos sido demandados por acoso sexual y omisión malintencionada. Habríamos sido responsables ante la lay por no hacer nada", dijo George Longfellow, jefe del cabildo. Drewniak afirmó: "definitivamente no daré marcha atrás, eso es seguro. Me despidieron injustamente y no debería estar sin trabajo".

Cualesquiera que sean los argumentos legales del cuarteto Hooksett, queda claro que lo que puede parecer un comentario inofensivo tuvo consecuencias muy negativas.[1] ■

Los ejemplos anteriores ilustran de manera trágica que la mala comunicación puede tener consecuencias mortales. En este capítulo se estudiará el poder de la comunicación y las formas en que se hace más eficaz. Uno de los temas que se estudiarán son los chismes. Considere la autoevaluación siguiente y cómo son sus actitudes hacia los chismes.



¿SOY CHISMOSO?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación IV.E3 (Am I a Gossip?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Qué calificación obtuvo respecto de sus compañeros?*
2. *¿Piensa que hacer chismes es una falta moral? ¿Por qué?*

Los chismes son uno de los temas de la comunicación. Hay muchos otros. Las investigaciones indican que es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales.[2] Debido a que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose –escribiendo, leyendo, hablando, escuchando– parece razonable concluir que una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. Y para la carrera profesional de usted es muy importante que sea capaz de tener una buena comunicación. Un estudio de 2007 realizado entre reclutadores de personal, reveló que clasificaban las aptitudes de comunicación como *la* más importante característica del candidato ideal a un puesto.[3]

Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse. En un grupo en el que uno de sus miembros sólo hable alemán y los demás no, el individuo no será comprendido totalmente. Por tanto, **la comunicación** debe incluir la *transferencia y la comprensión del significado*.

Una idea, sin importar lo grande que sea, es inútil hasta que es transmitida y entendida por otros. La comunicación perfecta, si tal cosa existe, se daría cuando un pensamiento e idea se transmitiera de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor. Aunque es elemental en teoría, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, por razones que se verán más adelante en este capítulo.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones acerca de la comunicación y los problemas para comunicarse con eficacia, es necesario revisar en forma breve las funciones que lleva a cabo la comunicación y describir el proceso de comunicarse.

Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.[4]

1 *Describir las funciones principales de la comunicación.*

La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

comunicación *Transferencia y comprensión de un significado.*



La globalización ha cambiado la forma en que Toyota Motor Corporation proporciona a sus empleados la información que necesitan para la toma de decisiones. En el pasado, en la empresa se transmitía el conocimiento del trabajo de generación en generación a través de un "entendimiento tácito", método de comunicación que es común en la cultura conformista y sumisa de Japón. Sin embargo, al ser actualmente una organización global, Toyota transfiere el conocimiento de sus métodos de producción a sus trabajadores en el extranjero al capacitarlos en su centro en Japón, en la fotografía, para enseñarles los métodos de producción mediante el uso de manuales *cómo hacerlo*, sesiones de práctica y conferencias.

La comunicación impulsa a la *motivación* porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. En el capítulo 6 se estudiaron estas operaciones cuando se revisó el establecimiento de metas y las teorías del refuerzo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

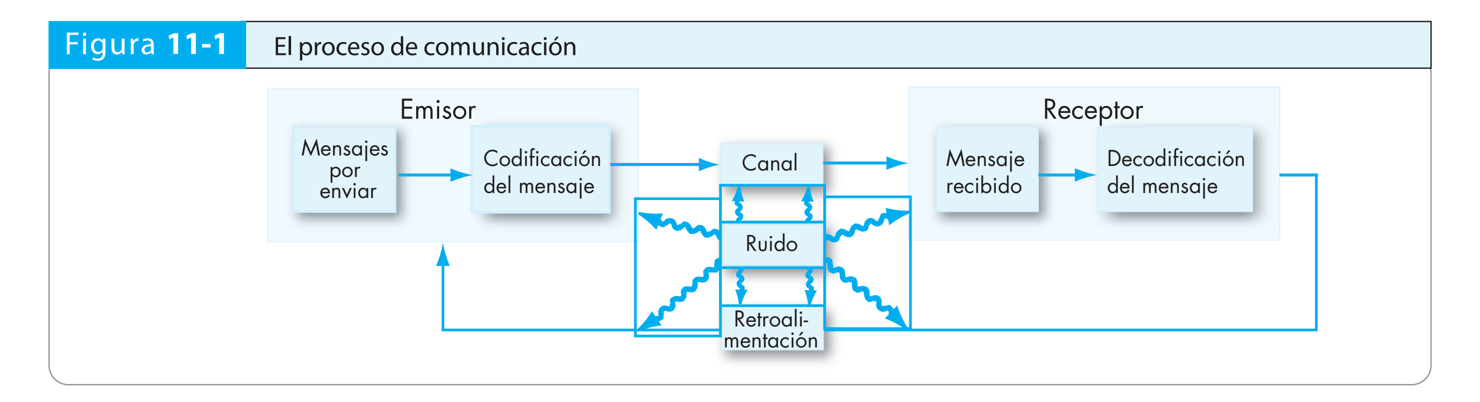
No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

El proceso de comunicación

2 *Describir el proceso de comunicación y distinguir entre comunicación formal e informal.*

Antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.[5]

Figura 11-1 El proceso de comunicación



La figura 11-1 ilustra este **proceso de comunicación**. Las partes clave de este modelo son: (1) El emisor, (2) Codificación, (3) El mensaje, (4) El canal, (5) Decodificación, (6) El receptor, (7) Ruido, (8) Retroalimentación.

El *emisor* inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El *mensaje* es el producto físico real desde la *codificación* del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestras caras son el mensaje. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. Los **canales formales** los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes como los personales o sociales siguen los **canales informales** de la organización. Estos canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales.[6] El *receptor* es el objeto a quien se dirige el mensaje. No obstante, antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor. Este paso es la *decodificación* del mensaje. El *ruido* representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. Algunos ejemplos de posibles fuentes de ruido incluyen problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La *retroalimentación* es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión.

La dirección de la comunicación

3 *Comparar la comunicación hacia arriba, abajo y lateral, y dar ejemplos de cada una.*

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo.[7]

Comunicación hacia abajo

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas,

proceso de comunicación *Etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado.*

canales formales *Canales de comunicación establecidos por una organización a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros.*

canales no formales *Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales.*



Después que AT&T adquirió BellSouth y Cingular Wireless, el entonces CEO de AT&T, Ld Whitacre, utilizó la comunicación hacia abajo para informar a los empleados de las empresas compradas la estrategia de la adquisición. Whitacre sostuvo reuniones para asegurar a los trabajadores que entendía que los cambios producidos por la compra generarían inquietud y confusión en el corto plazo, y les pidió que durante el periodo de transición dieran continuamente un servicio excelente al consumidor. Las reuniones cara a cara daban a los empleados la oportunidad de hacer preguntas. *Fuente:* Erik S. Lesser / The New York Times

dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño. Sin embargo, la comunicación hacia abajo no tiene que ser oral o cara a cara. Cuando la administración envía cartas a las casas de los empleados para avisarles sobre la nueva política de la organización en relación con las enfermedades, utiliza comunicación hacia abajo. Lo mismo sucede con un correo electrónico enviado por un líder de equipo a los miembros de éste, en el que les recuerda de un plazo por vencer.

Cuando se entabla comunicación hacia abajo, los gerentes deben explicar las razones de *por qué* se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los empleados se comprometieran con los cambios propuestos cuando se les explicaban por completo las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos administradores sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones "darán pie a un sin fin de embrollos". No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los trabajadores y dan apoyo a las decisiones.[8]

Otro problema de la comunicación hacia abajo es su naturaleza de un solo sentido; por lo general, los gerentes sí informan a los empleados, pero es raro que soliciten su consejo u opiniones. Un estudio de 2006 reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. El autor del estudio hacía la observación de que: "las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas". Anne Mulcany, CEO de Xerox, sabe que escuchar cuesta trabajo: "escuchar es una de esas cosas de las que es fácil hablar y difícil hacer".[9]

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones hacia abajo, pero también solicitan que haya comunicación hacia arriba por parte de los empleados que supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación hacia arriba.

Comunicación hacia arriba

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación

hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación hacia arriba eficaz, trate de reducir las distracciones (de ser posible, reúnase en una sala de conferencias en lugar de la oficina o cubículo de su jefe), comuníquese con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención de su jefe, no entrar en una discusión tortuosa), apoye los encabezados con acciones posibles (lo que cree debiera de ocurrir), y prepare una agenda para asegurarse de que utiliza bien la atención de su jefe.[10]

Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral.

¿Por qué hay necesidad de comunicaciones horizontales, si las verticales de una organización o grupo son eficaces? La respuesta es que las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En ciertos casos, estas relaciones laterales se sancionan formalmente. Con más frecuencia, se crean de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, las comunicaciones laterales son, desde el punto de vista de la gerencia, buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y exacta de información, las comunicaciones laterales son benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales son pasados por alto, cuando los miembros pasan por encima o rodean a sus superiores para hacer que las cosas se hagan, o cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones son tomadas sin su consentimiento.

Comunicación interpersonal

4 *Identificar la comunicación oral, la escrita y la no verbal.*

¿Cómo transmiten significado los miembros de un grupo entre sí? Hay tres métodos básicos. La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal.

Comunicación oral

El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Un mensaje verbal se envía y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor detecte pronto y, por tanto, permite la corrección inmediata. Como dijo un profesional: "la comunicación cara a cara sobre la base de la consistencia sigue siendo la mejor forma en que se transmite información hacia y desde los empleados".[11]

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al "teléfono descompuesto" conoce el problema. Cada persona interpreta el mensaje en su propio modo, y cuando éste llega a su destino es frecuente que sea muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se trasmiten hacia arriba y debajo de la

¿MITO o CIENCIA?

"Las personas son buenas para atrapar a los mentirosos en el trabajo"

En esencia, este enunciado es falso. El propósito fundamental de la comunicación en el lugar de trabajo es transmitir comunicación relacionada con el negocio. Sin embargo ese sitio también es donde nos comunicamos a fin de manejar las impresiones que otros se forman de nosotros. Algo de este manejo de las impresiones es no intencional e inofensivo (por ejemplo elogiar la ropa de su jefe). Sin embargo, en ocasiones la gente maneja las impresiones por medio de mentiras claras, como dar una excusa por faltar al trabajo y no cumplir el plazo final.

Una de las razones por las que la gente miente en el sitio de trabajo y otros lugares es que es difícil que la descubran. Aunque la mayoría de nosotros pensamos que somos buenos para detectar una mentira, las investigaciones demuestran que la mayoría de las personas no son buenas para detectar si alguien miente o dice la verdad, sólo aciertan por azar.

Un análisis reciente de 108 estudios reveló que las personas detectan las mentiras a una tasa de 4.2 por ciento, en promedio, mejor que por azar. Este estudio también reveló que la confianza que tienen las personas en sus juicios acerca de si alguien miente casi no se acerca a la realidad; pensamos que somos tan buenos en descubrir a los mentirosos de lo que en verdad somos. Lo que es más desalentador es que los llamados *expertos* –detectives, tutores, jueces y psicólogos– no lo hacen mejor que otras personas. Como concluyen los autores de dicho análisis: "sin importar su edad, sexo, confianza y experiencia, las personas no son buenas detectoras de la mentira".

¿Cuál es la esencia de esto? No crea todo lo que escucha y no confíe demasiado en su capacidad para descubrir a un mentiroso con base sólo en su intuición. Cuando alguien haga una afirmación que esté sujeta a duda razonable, pídale que la respalde con alguna evidencia.

Fuente: M. G. Aamodt y H. Custer, "Who Can Best Catch a Liar? A Meta-Analysis of Individual Differences in Detecting Deception", The Forensic Examiner, primavera de 2006, pp. 6-11.

jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que los mensajes se distorsionen.

Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, trasmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.

¿Por qué habría de elegir un emisor el uso de la comunicación escrita? Porque es frecuente que ésta sea tangible y verificable. Cuando se imprimen, tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación; y el mensaje se puede almacenar por un periodo indefinido. Si hubiera preguntas acerca del contenido del mensaje se dispone de éste de manera física para referencias posteriores. Esta característica tiene importancia particular para las comunicaciones complejas y largas. El plan de marketing de un producto nuevo, por ejemplo, contiene cierto número de tareas distribuidas durante varios meses. Al ponerse por escrito, aquellos que deben comenzarlo hacen referencia a éste con facilidad durante toda su duración. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí. Por lo general se es más cuidadoso con la palabra escrita que con la hablada. Usted se ve forzado a pensar con más detenimiento sobre lo que quiere decir en un mensaje escrito que en el lenguaje oral. Entonces, es común que las comunicaciones escritas están bien pensadas, sean lógicas y claras.

Por supuesto, los mensajes escritos tienen sus desventajas. Consumen tiempo, pues por ejemplo, podría enviarse mucha más información a un profesor de la universidad en una hora de examen oral que en una hora de examen escrito. De hecho, en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora escribir. Por tanto, aunque la escritura sea más precisa también consume una gran cantidad de tiempo. La otra desventaja principal es la retroalimentación, o la falta de ella. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, la comunicación escrita no tiene un mecanismo automático

de retroalimentación. El resultado es que el envío de un memorando no garantiza que se haya recibido, y si se recibió no hay seguridad de que el receptor lo interprete como pretende el emisor. El último punto también es relevante en los comunicados orales, excepto que en tales casos es fácil pedir que el receptor haga un resumen de lo que se le dijo, y si lo hace con exactitud es una evidencia de que el mensaje se recibió y comprendió.

Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal.[12] En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un bar de solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño y un movimiento provocativo del cuerpo, todo envía un significado. En ese sentido, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la *comunicación no verbal*: que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Se puede afirmar que todo *movimiento corporal* tiene un significado y ninguno es accidental. Por ejemplo, con el lenguaje corporal decimos "ayúdenme, estoy solo", "tómame, estoy disponible", "déjenme sola, estoy deprimida". Es raro que enviemos nuestros mensajes de manera consciente. Actuamos nuestro estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: levantamos una ceja para indicar incredulidad, arrugamos la nariz para mostrar desagrado, cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros para dejar ver indiferencia, guiñamos un ojo para transmitir intimidad, tamborileamos los dedos para denotar impaciencia y nos golpeamos la frente por un olvido.[13]

Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: (1) el grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa verlo, y (2) el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor.[14] Por ejemplo, es más probable que nos coloquemos cerca de las personas que nos agradan y las toquemos con más frecuencia. De manera similar, si usted siente que su estatus es mayor que el de otro hace más movimientos del cuerpo –como cruzar las piernas o sentarse en posición recostada– que refleja un estado casual y relajado.[15]

El lenguaje corporal también se agrega a la comunicación verbal y con frecuencia la complica. Una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso y universal, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir.

Si usted lee la minuta de una reunión, no capta el efecto de lo que se dijo del mismo modo que si hubiera estado ahí o mirara un video de ella. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal. El énfasis que se da a las palabras o frases se pierde. En la figura 11-2 se ilustra el modo en que las *entonaciones* cambian

Figura 11-2 Entonaciones: Es la forma como lo dices...

Si cambia el tono cambia el significado:

Colocación del énfasis	Lo que significa
¿Por qué no **te** llevo yo a cenar esta noche?	Iba a llevar a otra persona.
¿Por qué no te llevo **yo** a cenar esta noche?	En lugar del chico con quien irías.
¿Por qué **no** te llevo yo a cenar esta noche?	Voy a tratar de encontrar una razón de por qué **no debería** llevarte.
¿**Por qué** no te llevo yo a cenar esta noche?	¿Tienes un problema conmigo?
¿Por qué no te **llevo** yo a cenar esta noche?	En vez de que vayas sola.
¿Por qué no te llevo yo a **cenar** esta noche?	En vez de almorzar mañana.
¿Por qué no te llevo yo a cenar **esta noche**?	No mañana por la noche.

Fuente: Basado en M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", octubre de 1993, pp. 7-9. Reproducido en A. Huczynski y D. Buchanan, *Organizational Behavior*, 4ª ed. (Essex, Inglaterra: Pearson Education, 2001), p. 194.

el significado de un mensaje. Las *expresiones faciales* también envían significado. Una cara seria dice algo diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, denotan arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que no se transmitirían si se leyera una trascripción de lo que se dijo.

La manera en que los individuos ponen espacio entre sí en términos de la *distancia física* también tiene significado. Lo que se considera un espacio apropiado depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia de negocios en ciertos países europeos se vería como íntima en muchas partes de Norteamérica. Si alguien se coloca más cerca de usted de lo que se considera apropiado, puede indicar agresividad o interés sexual; si se sitúa más lejos de lo usual señalaría desinterés o disgusto con lo que se dice.

Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación. Se deben buscar las claves no verbales, así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor. En particular, hay que estar atento a las contradicciones entre los mensajes: su jefa le dice que ella tiene libertad para hablar sobre cierto problema de presupuesto bajo, pero usted detecta señales que le advierten que éste no es el momento de analizar el asunto. Sin importar lo que se diga, un individuo que mire con frecuencia su reloj envía el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Mal informamos a los demás cuando expresamos un mensaje en forma verbal, como confianza, pero de modo no verbal comunicamos un mensaje contradictorio que quiere decir, “no tengo confianza en ti”.

Comunicación organizacional

5 *Comparar las redes de comunicación formal y los rumores.*

En esta sección, pasamos de la comunicación interpersonal a la organizacional. Nuestro interés aquí es describir las redes formales y diferenciarlas de los rumores. En la sección siguiente analizaremos las innovaciones tecnológicas en la comunicación.

Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. Por ejemplo, pueden incluir a cientos de personas y a media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno (ver la figura 11.3). Esas tres redes son la cadena, rueda y todos los canales. Aunque estas tres redes se han

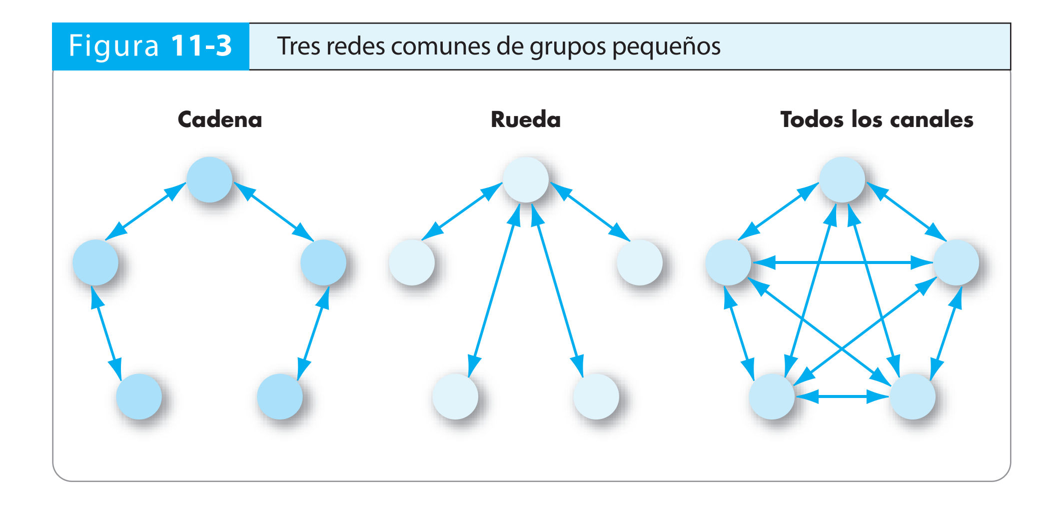


Figura 11-3 Tres redes comunes de grupos pequeños

Figura 11-4 Redes de grupos pequeños y criterios de eficiencia

	Redes		
Criterio	**Cadena**	**Rueda**	**Todos los canales**
Velocidad	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

simplificado en extremo, nos permiten describir las cualidades únicas de cada una.

La *cadena* sigue en forma rígida la cadena de mando formal. Esta red aproxima los canales de comunicación que encontraría en una organización rígida de tres niveles. La *rueda* depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo. Estimula la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de *todos los canales* permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro. La red de todos los canales con frecuencia se caracteriza en la práctica por los equipos autodirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

Como se muestra en la figura 11-4, la eficacia de cada red depende de la variable de interés. Por ejemplo, la estructura de rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si lo que interesa es que los miembros obtengan más satisfacción, y la de cadena es mejor si lo más importante es la exactitud. La figura 11-4 lleva a la conclusión de que ninguna es la mejor red para todas las ocasiones.

Los rumores

El sistema formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización, también existe otra que son los **rumores**.[16] Y aunque los rumores son informales, no significa que no sean una fuente importante de información. Por ejemplo, una encuesta reveló que el 75 por ciento de los empleados se enteraba por primera vez de ciertos asuntos a través de rumores y chismes.[17]

Los rumores tienen tres características principales.[18] En primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección. Y en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas.

Uno de los estudios más famosos de los rumores investigó el patrón de comunicación entre 67 personas administrativas en una empresa pequeña de manufactura.[19] El enfoque básico que se usó consistió en preguntar a cada receptor de información de qué manera había recibido por vez primera cierto dato, y después rastrear éste hasta su fuente. Se descubrió que aunque los rumores eran una fuente importante de información sólo el 10 por ciento de los ejecutivos actuó como individuo vinculante, es decir que pasaban la información a más de una persona distinta. Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidía no entrar a un negocio de seguros, el 81 por ciento de ellos lo sabía pero sólo el 11 por ciento transmitía la información a otras personas.

rumores *La red de comunicación no formal de la empresa.*

Figura 11-5 Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores

1. Anunciar los calendarios para tomar las decisiones importantes.
2. Explicar las decisiones y comportamientos que parecen inconsistentes o secretos.
3. Hacer énfasis en las desventajas, así como en las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros.
4. Analizar abiertamente el peor caso posible casi nunca provoca tanta ansiedad como las fantasías que no se hablan.

Fuente: Adaptado de L. Hirschhorn, "Managing Rumors", en L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp. 54-56. Reproducido con autorización.

¿Es exacta la información que fluye a través de los rumores? Las evidencias indican que el 75 por ciento de lo que se transmite es exacto.[20] Pero, ¿qué condiciones alimentan a un rumor activo? ¿Qué es lo que mantiene circulando al rumor?

Es frecuente suponer que los rumores comienzan porque son chismes que surgen al azar. Rara vez es este el caso. Los rumores son una respuesta a situaciones que nos *importan*, cuando hay *ambigüedad* y en condiciones en las que existe *ansiedad*.[21] El hecho de que las situaciones de trabajo con frecuencia contengan estos tres elementos explica por qué los rumores florecen en las organizaciones. El secreto y la competencia que son comunes que prevalezcan en las organizaciones grandes –respecto de temas tales como la asignación de nuevos jefes, reubicación de oficinas, recortes y reacomodo de asignaciones de trabajo– crean las condiciones que estimulan y sostienen a los rumores. Un rumor persistirá hasta que los deseos y expectativas que crearon la incertidumbre tras éste se satisfagan o hasta que se reduzca la ansiedad.

¿Qué se puede concluir del análisis anterior? Es cierto que los rumores son parte importante de cualquier red de comunicación, cualquier grupo u organización, eso es muy comprensible. Éstos proporcionan a los gerentes un indicio de la moral de su organización, identifican los temas que los empleados consideran importantes y los ayudan a luchar contra sus ansiedades. Los rumores también sirven para aliviar las necesidades de los empleados: la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información, aunque las investigaciones sugieren que es frecuente que lo haga a costa de la gente "de afuera" del grupo.[22]

¿La administración puede eliminar los rumores por completo? No. Sin embargo, lo que sí debiera hacer es minimizar las consecuencias negativas de ellos al eliminar su rango y efecto. La figura 11-5 ofrece algunas sugerencias para minimizar dichas consecuencias negativas.

Comunicaciones electrónicas

6 Analizar las ventajas y dificultades de la comunicación electrónica.

Un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales –y en el 71 por ciento de los casos, el principal– son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs (*blogs*) y las videoconferencias. A continuación estudiaremos cada uno.

Correo electrónico El correo electrónico (o e-mail) utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que es difícil imaginar la vida sin él.

Cuando Bill Gates está en el trabajo tiene tres pantallas sincronizadas, dos de las cuales son para el correo electrónico (la otra es Internet Explorer). Como medio de comunicación, el correo electrónico tiene una larga lista de beneficios: los mensajes se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a una persona o a miles con un solo clic del ratón, se leen por completo según la conveniencia de quien los recibe y el costo de enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o folleto comparable.[23]

Por supuesto, el correo electrónico no carece de inconvenientes. Las siguientes son algunas de sus limitaciones más significativas y lo que las organizaciones deben hacer a fin de reducir o eliminar estos problemas:

- *Interpretar mal el mensaje.* Es cierto que con frecuencia interpretamos mal los mensajes no verbales, pero el potencial de hacerlo con el correo electrónico es aún mayor. Un equipo de investigación de la Universidad de Nueva York descubrió que podemos decodificar de manera acertada la intención y tono de un correo electrónico sólo el 50 por ciento de las veces, a pesar de que la mayoría de nosotros sobrestimamos mucho nuestra capacidad de enviar e interpretar mensajes claros. Si envía un mensaje importante, vuélvalo a leer para cerciorarse de su claridad. Y si se siente mal por el presunto tono del mensaje de otra persona, recuerde que tal vez lo está interpretando mal.[24]
- *Comunicación de mensajes negativos.* Cuando las compañías tengan que comunicar información negativa, los gerentes necesitan pensarla con mucho cuidado. El correo electrónico tal vez no sea la mejor forma de comunicar el mensaje. Cuando Radio Shack decidió despedir a 400 empleados, recibió una avalancha de críticas dentro y fuera de la empresa por hacerlo a través del correo electrónico. También los empleados necesitan ser cuidadosos cuando comuniquen asuntos negativos a través del correo electrónico. Justen Deal, de 22 años de edad, escribió un correo en que criticaba algunas decisiones estratégicas tomadas por su empleador, el gigante farmacéutico Kaiser Permanente. En ese correo censuraba la "falta de liderazgo" del CEO de Kaiser, George Halvorson, y cuestionaba el financiamiento de varios proyectos de tecnología de la información. La computadora de Deal fue intervenida en cuestión de horas; después fue despedido.[25]
- *Uso excesivo del correo electrónico.* Cada año se envían aproximadamente 6 billones de mensajes de correo electrónico y alguien tuvo que responderlos… A medida que las personas avanzan en su carrera y aumentan sus responsabilidades, también lo hace su buzón de correo. Una encuesta realizada entre gerentes canadienses reveló que 58 por ciento de ellos pasaba de 2 a 4 horas por día leyendo y respondiendo correos. Ciertas personas, como el inversionista Fred Wilson, se han visto tan abrumadas por el correo electrónico que declararon la "quiebra electrónica". El artista disquero Moby envió un mensaje a todos sus contactos en el que anunciaba que tomaría un descanso del correo electrónico por lo que restaba del año. Aunque es probable que usted no desee, o quiera declarar la quiebra de su correo, debe utilizarlo con buen criterio, en especial cuando se dirija a personas de su organización que tal vez ya reciben montones de mensajes cada día.[26]
- *Emociones en el correo electrónico.* Tendemos a pensar en el correo electrónico como una forma de comunicación estéril e impersonal, pero eso no significa que no refleje las emociones. Como sin duda sabe, es frecuente que los mensajes de correo electrónico sean demasiado emocionales. Un CEO dijo: "he visto a individuos que no se dirigen la palabra cara a cara sostener guerras de lodo, y a otros perder su empleo como resultado de los correos electrónicos". El correo electrónico tiende a tener un efecto que desinhibe a las personas; los remitentes escriben cosas que nunca se atreverían a decir en persona. Las expresiones faciales tienden a mesurar nuestras expresiones emocionales, pero en el correo electrónico no hay otra cara a la cual mirar, y por eso tantos estallan. Una forma cada vez más común de comunicar emociones en el correo electrónico es con *emotíconos*. Por ejemplo, el correo electrónico de Yahoo! permite que el usuario elija entre 32 emotíconos. Aunque los emotíconos se consideran de uso exclusivamente personal, cada vez son más los adultos que los emplean en correos de negocios, pero algunas personas los consideran demasiado informales para un uso profesional.

  Cuando otras personas le envíen mensajes iracundos, mantenga la calma y trate de no responder en consecuencia. También, cuando escriba correos nuevos controle su tendencia a enviar con prontitud mensajes belicosos.[27]
- *Privacidad.* Hay dos asuntos prioritarios sobre el correo electrónico. El primero es que necesita ser consciente de que sus mensajes pueden ser vigilados, y no es raro que lo sean. Tampoco confíe siempre en que quien los recibe los mantenga en la confidencialidad. Por estas razones, no debiera escribir nada que no quisiera se hiciera público. Antes de que Wal-Mart despidiera a la Vicepresidenta

de marketing, Julie Roehm, sus gerentes revisaron sus mensajes en busca de evidencias de una relación romántica inapropiada. En segundo lugar, necesita tener precaución al reenviar mensajes desde la cuenta de su compañía a otra personal o "pública" (por ejemplo, Gmail, Yahoo!, MSN). Estas cuentas no son tan seguras como las corporativas, por lo que al reenviar un mensaje a ellas desde el correo de su empresa, quizá viole la política de su organización o revele de manera no intencional datos confidenciales. Muchas compañías contratan vendedores que husmean en los correos electrónicos, con el uso de software para atrapar no sólo las frases obvias ("comercio al interior") sino las vagas ("aquello de que hablamos") o de culpa ("lo siento"). Otra encuesta reveló que casi el 40 por ciento de las empresas tienen empleados cuya única labor consiste en leer el correo electrónico de los demás trabajadores. A usted lo observan: así que tenga cuidado con lo que manda por correo electrónico…[28]

Mensajería instantánea Igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea (MI) y la de textos (MT) usan mensajes electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico la MI y la MT ocurren en tiempo "real" (la MI) o usan dispositivos portátiles de comunicación (la MT). Ambas tecnologías se hicieron ubicuas en tan sólo unos años. Como sin duda lo sabe por experiencia, la MI por lo general se envía desde computadoras de escritorio o portátiles, mientras que la MT se transmite por teléfonos celulares u otros dispositivos parecidos, como los Blackberrys.

El crecimiento de la MT ha sido espectacular. En 2001, por ejemplo, sólo la utilizaba el 8 por ciento de los empleados de Estados Unidos. Ahora esa cifra ha crecido a más de 50 por ciento.[29] ¿Por qué?

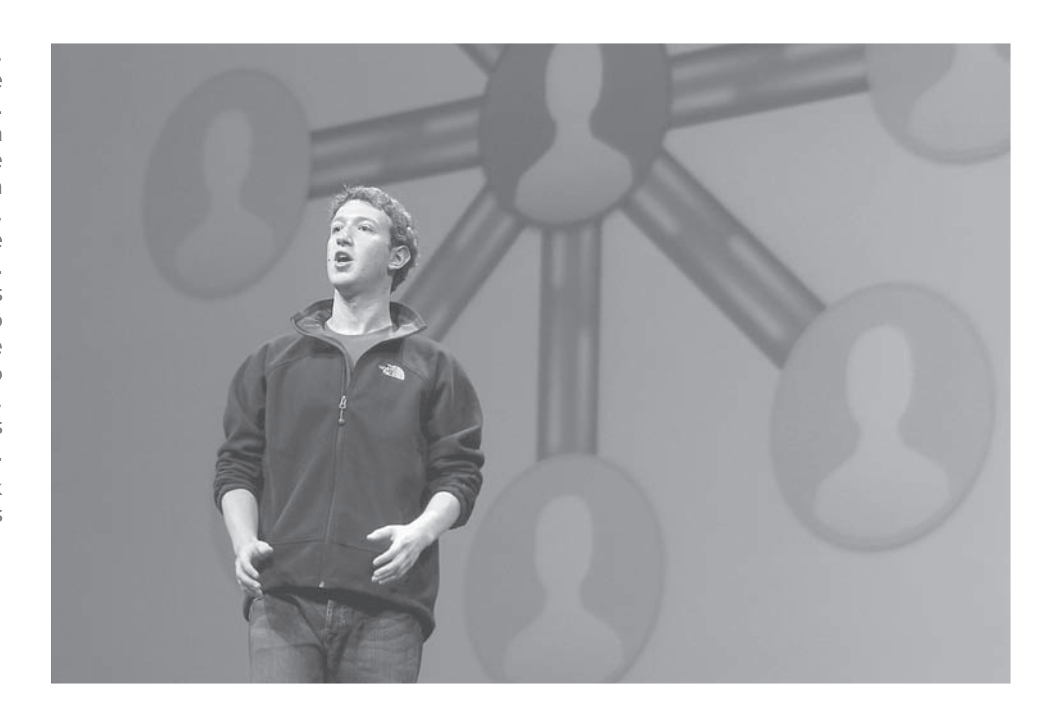
Porque la MI y la MT representan medios rápidos y baratos para que los gerentes estén en contacto con los empleados y para que éstos, a su vez, se comuniquen entre sí. En un número de casos cada vez mayor, no son un lujo sino un imperativo de los negocios. Por ejemplo, Bill Green, CEO de la empresa de consultoría Accenture, no tiene una oficina permanente. Como viaja todo el tiempo para visitar las 100 sedes de Accenture dispersas por todo el mundo, la MT le resulta esencial para estar en contacto. Aunque no hay muchos ejemplos tan notables, la gran ventaja de la MT es que es flexible; con ella usted puede ser contactado casi en cualquier lugar y momento.[30]

A pesar de sus ventajas, ni la MI ni la MT van a sustituir al correo electrónico, pues éste es la mejor herramienta para enviar mensajes largos que necesitan guardarse. La MI es preferible para enviar mensajes de uno o dos renglones que sólo saturarían el buzón del correo electrónico. Entre sus desventajas, algunos usuarios de la MI mencionan que es una tecnología intrusiva y distractora. La presencia continua en línea de la MI dificulta que los empleados se concentren y permanezcan atentos, por ejemplo, una encuesta efectuada entre gerentes reveló que en el 86 por ciento de las reuniones siempre había algunos participantes que revisaban su MT. Por último, debido a que los mensajes instantáneos se violan con facilidad, muchas organizaciones se preocupan por la seguridad.[31]

Otro aspecto: es importante no permitir que la informalidad de los mensajes de textos ("Agh, n srio? bto?") invada los correos electrónicos de negocios. Muchas personas prefieren que la comunicación profesional siga siendo relativamente formal. Un sondeo realizado entre empleadores arrojó que el 58 por ciento de ellos consideraba que la gramática, ortografía y sintaxis eran "muy importantes" en los mensajes electrónicos.[32] Si sus comunicados profesionales son, sí, profesionales, lo mostrarán como alguien maduro y serio. Eso no significa, por supuesto, que tenga que renunciar a la MT ni a la MI; solo necesita respetar las fronteras entre los modos de comunicación entre amigos y profesionales.

Redes En ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el área de redes. Sin duda le resultan familiares, o tal vez sea un usuario, plataformas de redes como Facebook y MySpace.

Facebook no sólo es un sitio enorme, con sus 30 millones de usuarios activos, sino que en realidad está compuesta de diferentes redes de escuelas, compañías o regiones. Tal vez le sorprenda saber que las personas mayores de 25 años son el sector de usuarios de Facebook de más rápido crecimiento.



El fundador y CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, sigue transformando la comunicación. Anunció una nueva estrategia de plataforma que permite que terceras personas desarrollen servicios en el sitio de Facebook, lo que dará oportunidades de comunicación a los emprendedores. Para Zuckerberg, Facebook es más que un sitio social de redes, y lo describe como una herramienta de comunicación que facilita el flujo de información entre los usuarios, sus amigos, familiares y contactos profesionales.

Fuente: Noah Berger/The New York Times

En MySpace han creado cuentas más de 100 millones de usuarios. Este sitio tiene en promedio más de 40 mil millones de accesos al mes. Los perfiles de MySpace contienen dos "partes": las secciones "Sobre mí" y "A quién me gustaría conocer". Los perfiles también contienen las secciones de "Intereses" y "Detalles", fotografías, blogs y otros complementos. En comparación con Facebook, MySpace es relativamente más usado por razones puramente personales, como lo ilustra la parte del "Espacio de los amigos" de la cuenta de un usuario.

Ante el crecimiento de Facebook y MySpace, los sitios profesionales de redes entraron al mercado y se expandieron por éste. LinkedIn, Ziggs y ZoomInfo son sitios Web profesionales que permiten a los usuarios tener listas de contactos y hacer todo, desde "jugar" con citas a tener foros de conversación con todos o algunos de sus contactos. Algunas compañías, como IBM, tienen sus propias redes sociales (las de IBM se llaman BluePages); IBM vende la herramienta BluePages a empresas y usuarios individuales. Microsoft hace lo mismo con SharePoint.

Para obtener el máximo provecho de las redes sociales, y a la vez evitar irritar a sus contactos, úselas "sólo para asuntos de gran valor": no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal. Asimismo, recuerde que un patrón potencial de usted podría revisar su registro en MySpace o Facebook, y de hecho algunos emprendedores han desarrollado software que busca en esos sitios Web y lo ofrecen a compañías (o individuos) que desean comprobar el historial de un solicitante de empleo (o una cita potencial). Así que recuerde que lo que usted publique pueden leerlo otras personas que no son los contactos que usted suponía.[33]

Web Logs (Blogs) El CEO de Sun Microsystems, Jonathan Schwarz es un fanático de los Web logs (**blogs**), sitios web de una sola persona o compañía que por lo general se actualiza a diario. Invita a sus empleados a tener uno y él mismo lo tiene (http://blogs.sun.com/jonathan). El blog de Schwarz tiene en promedio 400,000 visitas por mes y su propietario (como los gerentes de Apple) permite que los clientes publiquen en él comentarios sobre los productos de la empresa.

blog (Web log) *Sitio Web en el que se escriben comentarios que por lo general se muestran en orden cronológico, acerca de noticias, eventos y acontecimientos personales.*

Obviamente, Schwarz no es el único fanático de los blogs. Los expertos estiman que más de 10 millones de trabajadores estadounidenses los tienen y casi 40 millones los leen en forma regular. Miles de empleados de Microsoft tienen blogs. Google, GM, Nike, IBM y muchas otras organizaciones también tienen blogs corporativos.

Pero, ¿cuáles son las desventajas? Si bien muchas organizaciones tienen políticas que gobiernan el contenido de los blogs, muchas otras no, y el 39 por ciento de quienes participan en ellos afirman que han publicado comentarios que podrían considerarse dañinos para la reputación de su compañía. Muchos propietarios de blogs piensan que éstos son algo personal fuera de la autoridad de su empleador, pero si alguien externo a la compañía lee un comentario en el blog no hay nada que le impida compartir esa información con otras personas, y como resultado el empleado podría ser despedido. Schwartz dice que Sun no despedirá a nadie por algo que publicara en su blog, a menos que estuviera fuera de la ley: "nuestra política para los blogs es 'Sé auténtico. Punto,'" dice. Pero es improbable que la mayoría de las organizaciones sean tan benevolentes respecto de alguna publicación en blogs que les hiciera mala publicidad.

Cuando Andrew McDonald comenzó un internado con Comedy Central, en su primer día de trabajo comenzó un blog. Sus superiores le pidieron que cambiara varios aspectos de éste, en esencia que retirara toda referencia específica acerca de su empleador. Kelly Wreth fue despedida de su puesto de directora de marketing por hacer referencias en blogs sobre sus compañeros, al igual que Jessa Werner, quien más tarde comentó: "me di cuenta de que no debí participar en blogs sobre mi trabajo".

Un experto abogado dice: "los empleados que entran a blogs piensan erróneamente que la Primera Enmienda les da el derecho de decir todo lo que quieran en sus blogs personales. Están equivocados…" También tenga cuidado de entrar a blogs personales en el trabajo, pues más de las tres cuartas partes de las empresas vigilan estrechamente las conexiones en Web de sus empleados. En pocas palabras, si ha de tener un blog personal, mantenga una barrera "cortafuegos" entre lo laboral y lo personal.[34]

Videoconferencias Las *videoconferencias* permiten que los empleados en una organización que se encuentran en diferentes ubicaciones tengan reuniones. Imágenes con sonido en vivo de los miembros les permiten verse, oírse y hablar entre sí. En efecto, la tecnología de videoconferencias permite que los empleados realicen reuniones interactivas sin necesidad de que estén todos físicamente en el mismo sitio.

A finales de la década de 1990, las videoconferencias se realizaban básicamente desde salas especiales equipadas con cámaras de televisión ubicadas en las instalaciones de las compañías. Más recientemente, se han agregado las cámaras y micrófonos a las computadoras individuales, lo que permite que la gente participe en videoconferencias sin que deje sus escritorios. Como el costo de esta tecnología ha bajado, es probable que las videoconferencias se consideren cada vez más una alternativa a los viajes, caros y exigentes de tiempo.

Administración del conocimiento

Nuestro tema final en cuanto a la comunicación organizacional es la **administración del conocimiento** (AC), que es el proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de la organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso. Cuando se hace bien, la AC proporciona a una organización tanto competitividad como un mejor desempeño organizacional debido a que hace a sus empleados más inteligentes. También ayuda a controlar fugas de información vital de la empresa, de modo que preserve su ventaja competitiva tanto como sea posible. A pesar de su importancia, la AC goza de poca popularidad entre la mayoría de líderes de negocios. Cuando la empresa consultora Bain & Co., preguntó a 960 ejecutivos sobre la eficacia de 25 herramientas administrativas, la AC ocupó casi el último lugar de la lista. Un experto concluyó: "la mayoría de las organizaciones se administran como si siguiéramos en la era industrial".[35]



El gran comunicador de Starbucks

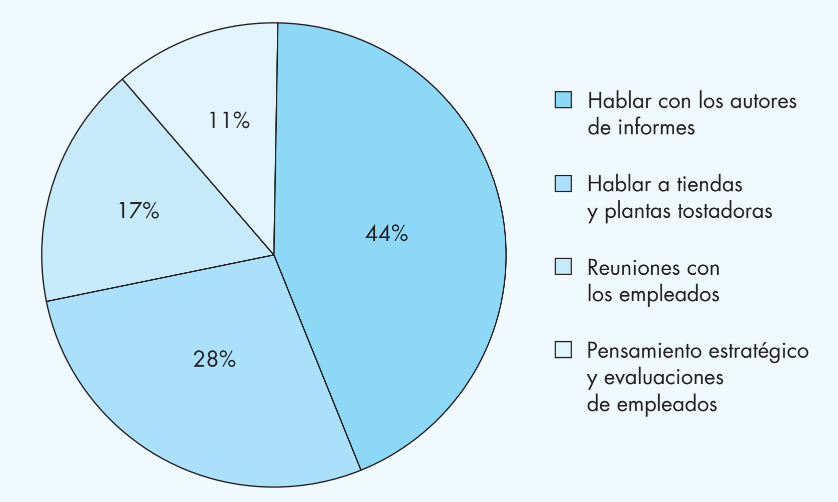
Jim Donald parece no hacer nada más que comunicar. Donald, de 52 años, ha sido presidente y CEO de Starbucks desde 2005. Donald vigila con cuidado el modo en que divide su tiempo, y en un mes normal lo desglosa así:

Como puede verse, Donald pasa casi todo su tiempo comunicándose con otras personas. Lo que es más, incluso escribe su propio correo electrónico. Sobre esto, dice: "si alguien de nuestra compañía me envía un correo o me deja un mensaje de voz, obtiene una respuesta rápida. Soy un fanático de la comunicación".

En una mañana normal, Donald sale a las 6 am, envía mensajes de voz a más de 100 gerentes, escribe 25 notas de agradecimiento para "socios" (argot de Starbucks para sus empleados), firma tarjetas de felicitación por cumpleaños y revisa su aparato portátil de comunicación, lee, y escribe correos electrónicos. Como puede imaginarse, lo hace en forma muy breve: limita las reuniones a 45 minutos, y sus mensajes de correo y voz por lo general son breves. Afirma: "soy parco, pero eso es mejor que no responder".

¿Cuál es la mejor parte del trabajo de Donald? Las visitas a tiendas. "Siempre que llego a un local de Starbucks me dirijo atrás del mostrador, saludo y comienzo a platicar con nuestros socios".

Fuente: J. Donald, "A Double Shot of Productivity", *Fortune*, 16 de octubre de 2006, p. 51.



La AC comienza con la identificación de cuál es el conocimiento importante para la organización.[36] La organización necesita revisar los procesos para identificar aquellos que provean el máximo valor. Después tiene que desarrollar redes y bases de datos en computadora para que la información esté disponible fácilmente para las personas que más la necesiten. Pero la AC no funcionará a menos que la cultura apoye el compartir ésta.[37] Como se verá en el capítulo 14, la información importante y escasa es una fuente clara de poder, y las personas que tienen este poder con frecuencia son renuentes a compartirlo con otros. Por ello, la AC requiere una cultura organizacional que promueva valores y recompense el compartir conocimiento. Por último, la AC debe proporcionar los mecanismos y motivación para que los trabajadores compartan el conocimiento que sus colegas encuentran útil en el trabajo y les permita alcanzar un desempeño mejor.[38] *Más* conocimiento no es necesariamente un *mejor* conocimiento. Necesita evitarse la sobrecarga de información por medio de diseñar el sistema de modo que sólo capture la información pertinente y después la organice para que las personas a quienes puede ayudar accedan a ella con rapidez.

administración del conocimiento (AC) *Proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de una organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso.*



Con ingenieros aerospaciales cuya edad promedio es de 54 años, el contratista de defensa Northrop Grumman ha desarrollado un sistema de administración del conocimiento para transferir éste de los empleados más viejos a los más jóvenes. Northrop creó una cultura de compartir el conocimiento al formar "comunidades de práctica", que son grupos de diferentes divisiones que se reúnen en persona y en línea para compartir información. La ingeniera aerospacial Tamra Johnson, en la fotografía, comenzó una comunidad de práctica para ingenieros nuevos a fin de aprender de gerentes jubilados y empleados de más antigüedad.

Por último, la seguridad es una preocupación enorme en cualquier sistema de AC. Una encuesta de Merryl Lynch entre 50 ejecutivos reveló que el 52 por ciento de ellos consideraba las fugas de información de la compañía como el asunto de seguridad número uno de la informática, por arriba de los virus y piratas. En respuesta, la mayoría de las empresas vigilan de cerca el uso que los empleados dan a Internet y su correo electrónico, y algunas hasta utilizan cámaras y graban las conversaciones telefónicas. Es imposible no pensar que tales prácticas de vigilancia y supervisión parezcan invasivas para los empleados. Una organización puede disminuir la molestia de sus trabajadores si los involucra en la creación de políticas en seguridad de la información y les da algún control sobre la manera en que se utiliza su información personal.[39]

Elección del canal de comunicación

7 *Mostrar la forma en que la riqueza del canal determina la elección del canal de comunicación.*

A Neal L. Patterson, CEO de la empresa fabricante de software médico Cerner Corp, le gusta el correo electrónico, quizá demasiado. Está molesto con la etiqueta de trabajo de su equipo de colaboradores, hace poco envió un correo electrónico agitado a los 400 gerentes de su empresa.[40] A continuación se presentan algunos extractos de este correo:

> "El infierno se congelará antes de que este CEO implemente OTRO beneficio para los EMPLEADOS en esta Cultura... Estamos obteniendo menos de 40 horas de trabajo de una gran cantidad de nuestros empleados de Kansas City. El estacionamiento está medio vacío a las 8 A.M.; también a las 5 P.M. Como gerentes –de cualquier manera– ustedes no saben lo que sus EMPLEADOS están haciendo; o NO les IMPORTA... Ustedes tienen un problema, o lo resuelven o los reemplazaré... Lo que ustedes están haciendo con esta compañía me ENFERMA".

Además, el correo de Patterson sugería que los gerentes programaran reuniones a las 7 A.M., 6 P.M. y los sábados por la mañana; prometía una reducción del personal de 5 por ciento y la institución de un sistema basado en registrar la asistencia en una tarjeta; además de la intención de Patterson de descontar las ausencias injustificadas de los días de vacaciones de los trabajadores.

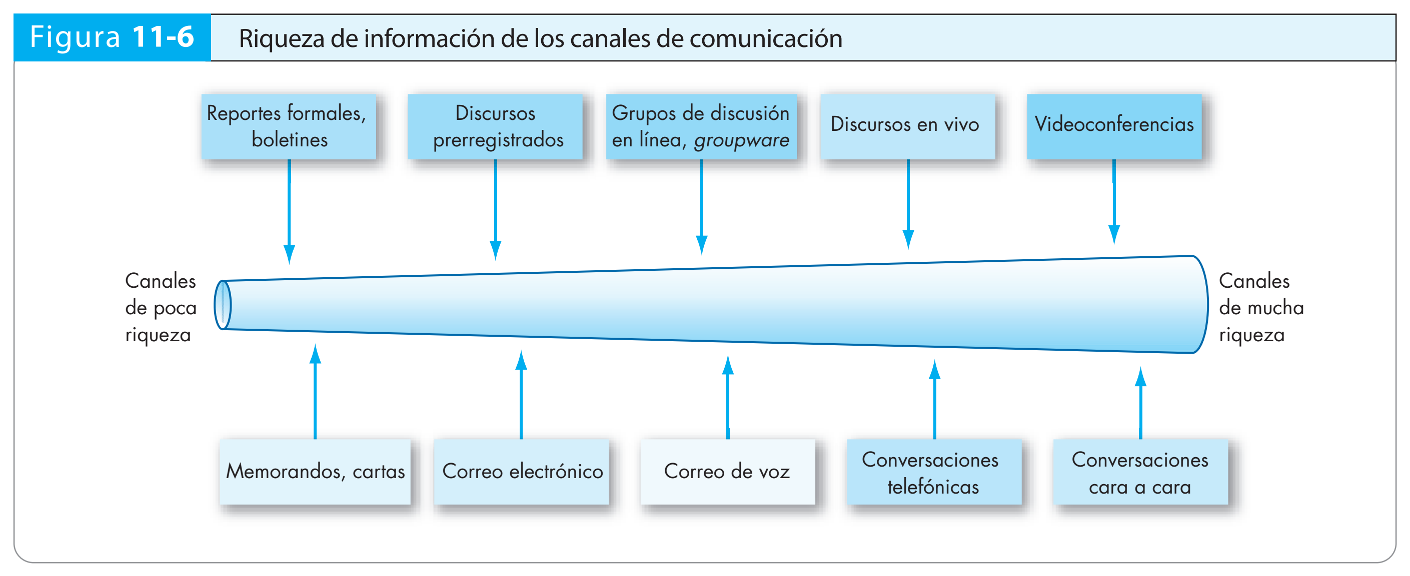
En cuestión de horas, habían llegado copias de este correo al sitio Web de Yahoo!, y en tres días, el precio de las acciones de Cerner se había desplomado 22 por ciento. Aunque se puede debatir si deben hacerse críticas tan ásperas, algo está claro: Patterson falló al seleccionar el canal equivocado para su mensaje. Algo tan emocional y sensible hubiera sido recibido mejor en una reunión cara a cara.

¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación y no otro? –por ejemplo, una llamada telefónica en lugar de una plática cara a cara– ¿existe algo general que nos oriente al elegir el canal de comunicación? La respuesta a esta pregunta es un "sí" razonado. Para explicar la selección del canal que hacen los gerentes se ha desarrollado un modelo de la riqueza de los medios.[41]

Las investigaciones han revelado que los canales difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos son bastos en el sentido de que tienen la capacidad de: (1) manejar claves múltiples de forma simultánea, (2) facilitan la retroalimentación rápida y (3) son muy personales. Otros tienen la debilidad de no cumplir con estos tres factores. Como se ilustra en la figura 11-6 la conversación cara a cara tiene la calificación más alta en términos de **riqueza del canal**, porque proporciona la cantidad máxima de información que se transmite durante un episodio de comunicación. Es decir, ofrece claves de información múltiples (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonaciones) retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de "estar ahí". Los medios escritos impersonales como los reportes formales y boletines tienen la calificación más baja en cuanto a riqueza.

La elección de un canal sobre otro depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes del primer tipo tienden a ser directos y tienen un mínimo de ambigüedad. Los del segundo son complicados y tienen el potencial de entenderse mal. Los gerentes comunican mensajes rutinarios con deficiencia a través de canales de menor riqueza. Sin embargo, se pueden comunicar mensajes no rutinarios con eficacia con sólo seleccionar canales ricos. En el ejemplo anterior de Cerner Corp, parece que el problema de Neal Patterson era utilizar un canal de riqueza relativamente baja (correo electrónico) para transmitir un mensaje que debido a su naturaleza no rutinaria y complejidad, hubiera debido transmitirse con el uso de un medio de comunicación rico.

Figura 11-6 Riqueza de información de los canales de comunicación



Fuente: Basado en R. H. Lengel y R. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive*, agosto de 1988, pp. 225-32; y R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science*, mayo de 1996, pp. 554-72. Reproducido de R. L. Daft y R. A. Noe, *Organizational Behavior* (Forth Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311.

riqueza del canal *Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.*

Las evidencias indican que los gerentes de alto rendimiento tienden a ser más sensibles al medio que los de bajo rendimiento.[42] Es decir tienen más capacidad de hallar la riqueza del medio de comunicación apropiada con la ambigüedad involucrada en la comunicación.

El modelo de la riqueza de los medios es consistente con las tendencias y prácticas organizacionales durante la década pasada. No es coincidencia que cada vez más directivos de alto rango estén utilizando las reuniones para facilitar la comunicación y salir del santuario aislado de sus oficinas ejecutivas para administrar caminando por ahí. Estos ejecutivos dependen de los canales más ricos de comunicación para transmitir los mensajes mayormente ambiguos que necesitan enviar. La década anterior se caracterizó por el cierre de las instalaciones de las empresas, los despidos grandes, las reestructuras, fusiones, consolidaciones y la introducción de productos y servicios nuevos a un ritmo acelerado: todos eran mensajes muy rutinarios con mucha ambigüedad y que requerían el uso de canales que enviaran una gran cantidad de información. Por tanto, no es sorprendente ver que los gerentes más eficaces aumentaran los usos de canales ricos.

Barreras para la comunicación eficaz

8 *Identificar las barreras comunes de la comunicación eficaz.*

Algunas barreras retardan o distorsionan la comunicación eficaz. En esta sección se analizarán las más importantes de ellas.

Filtrado

El **filtrado** se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que éste desea escuchar, está filtrando la información.

El determinante principal del filtrado es el número de niveles en la estructura de una organización. Entre más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para el filtrado. Pero es de esperarse que haya algún filtrado en cualquier lugar en donde haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores lo que éstos quieren oír, con lo que se distorsiona la comunicación hacia arriba.

Percepción selectiva

Hemos mencionado ya en este libro la percepción selectiva. Aparece otra vez aquí debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje. El entrevistador de reclutamiento que espera que una mujer que solicite el puesto ponga a su familia antes que a su carrera es probable que espere esta tendencia en las mujeres que lleguen a solicitar trabajo, sin importar si quienes lleguen piensan así o no. Como se vio en el capítulo 5, no vemos la realidad; interpretamos lo que vemos y llamamos realidad.

Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la **sobrecarga de información**. Y con los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, faxes, reuniones y la necesidad de mantenerse actualizado en el campo profesional propio, el potencial para que los gerentes y profesionales actuales padezcan la sobrecarga de información es muy alto.

¿Qué pasa cuando los individuos tienen más información de la que pueden procesar y utilizar? tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. O procesan



Las operadoras del centro de atención de llamadas en Wipro Spectramind, en Nueva Delhi, India, hablan inglés cuando atienden a los clientes de Estados Unidos y el Reino Unido. Pero aun cuando ellas y los clientes tienen un idioma común, existen barreras de comunicación debido a diferencias entre las culturas y acentos en la lengua de sus países. Para superar estas barreras, las operadoras reciben capacitación en la cultura pop americana y británica, a fin de que sean capaces de hacer comentarios y se facilite que hablen con acento occidental, de manera que los clientes que llaman las entiendan con más facilidad.

más hasta que la situación de sobrecarga termina. Sin importar lo que hagan, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz.

Emociones

La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete. El mismo mensaje recibido cuando se está enojado o distraído con frecuencia se interpreta de manera diferente que cuando se está contento. Emociones extremas como las que ocurren en la jubilación, o la depresión, es probable que obstaculicen la comunicación. En tales casos somos más proclives a bloquear nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento, y sustituirlos por juicios emocionales.

Lenguaje

Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas. Edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras.

Cuando Michael Schiller, consultor de negocios, hablaba con su hija de 15 años acerca de a dónde iría con sus amigas, él dijo: “necesitas reconocer tus CRA y medirte contra ellas”. Schiller dijo que en respuesta su hija “lo vio como si proviniera del espacio exterior”. (Por cierto, CRA significa *confiabilidad*, *responsabilidad* y *autoridad*). Aquellos lectores para quienes sea nuevo el argot corporativo tal vez encuentren los acrónimos como CRA, las palabras como “progs” (programas) o frases como “cocina tu pan” (dar un servicio) como barbarismos, del mismo modo en que los padres se sienten sorprendidos por la jerga de la generación joven.[43]

El punto es que aunque usted y yo probablemente hablemos un lenguaje común –español– el uso que hacemos de éste está lejos de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían.

filtrado *Manipulación que hace el emisor de cierta información para que ésta sea vista de modo más favorable por el receptor.*

sobrecarga de información *Una condición en la cual el flujo de información sobrepasa la capacidad de procesamiento de una persona.*

El problema es que los miembros de una organización por lo general no saben la manera en que aquellos con quienes interactúan han modificado el lenguaje. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Es frecuente que esta suposición sea incorrecta.

Comunicación aprensiva

Otra barrera importante para la comunicación eficaz es que ciertas personas –se estima que de 5 a 20 por ciento de la población–[44] padece de una **comunicación aprensiva** o ansiedad que los debilita. Aunque muchas personas sienten ansiedad al hablar frente a un grupo, la comunicación aprensiva es un problema más serio debido a que afecta una categoría completa de técnicas de comunicación. La gente que sufre por ello experimenta una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, escrita, o ambas.[45] Por ejemplo, quienes son aprensivos en la comunicación oral encuentran difícil en extremo hablar con otros cara a cara o sienten demasiada ansiedad cuando tienen que usar el teléfono. Como resultado se basan en los memorandos o faxes para transmitir mensajes cuando una llamada telefónica no sólo sería más rápida, sino más apropiada.

Hay estudios que demuestran que quienes sienten aprensión por la comunicación oral evitan situaciones que requieren que se involucren en ésta.[46] Debemos esperar encontrar cierta autoselección en los trabajos de modo que tales individuos no acepten puestos como el de profesor, para los que la comunicación oral es un requerimiento dominante.[47] Pero casi todos los trabajos requieren cierta comunicación oral. Una preocupación más grande es la evidencia de que quienes sienten mucha aprensión por la comunicación oral distorsionan las demandas de comunicación de sus trabajos a fin de minimizar la necesidad de la comunicación.[48] Por tanto es necesario estar alerta en las organizaciones de que hay un conjunto de personas que limitan severamente su comunicación oral y racionalizan esta práctica diciéndose que no es necesaria más comunicación para que ellos hagan su trabajo con eficacia.

Diferencias de género

Las diferencias de género en ocasiones son una barrera para la comunicación eficaz. Los estudios de Deborah Tannen demuestran que los hombres tienden a usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres lo usan para crear conexiones. Por supuesto, estas tendencias no se aplican a *todo* hombre y *toda* mujer. Como dice Tannen, su generalización significa que "un porcentaje grande de mujeres u hombres *como grupo* hablan en una forma particular, o que *es más probable* que las mujeres y hombres individuales hablen en una forma u otra."[49] Las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus, poder e independencia. Por tanto, para muchos hombres, las conversaciones son sobre todo un medio de preservar la independencia y mantener el estatus en un orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones para la cercanía en las que la gente trata de buscar y dar confirmación y apoyo.

Es frecuente que los hombres se quejen de que las mujeres hablan sobre sus problemas. Las mujeres critican a los hombres por no escuchar. Lo que pasa es que cuando los hombres ven un problema, con frecuencia afirman su deseo de independencia y control a través de ofrecer soluciones. Por otro lado, muchas mujeres ven el contar un problema como un medio de promover la cercanía. Las mujeres presentan el problema para ganar apoyo y conexión, no el consejo del hombre. El entendimiento mutuo es simétrico. Pero dar un consejo es asimétrico: sitúa a quien lo da como si supiera más, fuera más razonable y tuviera el control. Esto contribuye a distanciar a los hombres y las mujeres en sus esfuerzos por comunicarse.

Comunicación "políticamente correcta"

Una última barrera para comunicarse con eficacia son las expresiones políticamente correctas, que son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo que se pierden el significado y la sencillez, o se obstaculiza la libre expresión. Cuando

Figura **11-7**



Fuente: The Far Side, por Gary Larson © 1994 Far Works, Inc. Reservados todos los derechos. Reproducido con autorización.

Don Imus utilizó un lenguaje inapropiado para describir al equipo femenil de baloncesto, Rutgers, perdió su empleo. No hay duda de que lo que dijo Imus estaba equivocado, pero una consecuencia de su caída, ¿será que las personas se harán más políticamente correctas en lo que digan en cierta compañía?

Hay muchas palabras y frases que se usan y que no implican desprecio racial ni lenguaje políticamente correcto. Pero también hay otras situaciones en las que nuestro deseo de evitar las ofensas bloquea la comunicación (impide decir lo que en realidad pensamos) o altera nuestra comunicación de tal modo que no somos claros. ¿Cuándo se pasa de ser respetuoso a ser políticamente correcto? Consideremos algunos ejemplos:[50]

- El periódico *Los Angeles Times* permite a sus periodistas utilizar el término *viejo*, pero hay que tener presente que el comienzo de la vejez varía de "persona a persona", por lo que un grupo de 75 años no necesariamente es de viejos.
- CNN prohibió a sus locutores el uso de la palabra *extranjero*, y en su lugar sugiere *internacional.*
- La asociación Little People of America (LPA) prefiere el término *gente pequeña* que *enanos* o *chicos.*

Ciertas palabras llegan a estereotipar, intimidar e insultar a los individuos. En una fuerza laboral cada vez más diversa debemos tener sensibilidad acerca de cómo las palabras pueden ofender a otros. Pero hay una desventaja de la corrección política, y es que ésta llega a complicar nuestro vocabulario que es más difícil que la gente se comunique. Para ilustrar lo anterior, es probable que usted sepa lo que los

aprensión por la comunicación *Estrés y ansiedad indebidas respecto de los comunicados orales, escritos o ambos.*

términos: *basura, cuotas* y *mujeres* significan. Pero se ha descubierto que cada una de ellas ofende a uno o más grupos, por lo que se han reemplazado con términos como *desechos materiales post consumo, equidad educativa, personas de género femenino*. El problema es que es mucho menos probable que este último grupo de vocablos transmita un mensaje más uniforme que las palabras a las que reemplaza.

Al eliminar ciertas palabras de nuestro vocabulario hacemos más difícil la comunicación exacta. Si reemplazamos dichas palabras con términos nuevos cuyos significados se entienden menos, se reduce la posibilidad de que los mensajes se reciban como se pretendía.

Debemos tener sensibilidad respecto a cómo la elección de las palabras ofende a los demás. Pero también debemos tener cuidado de no sanear nuestro lenguaje hasta el punto en que se restrinja mucho la claridad de la comunicación. No hay una solución sencilla para este dilema, sin embargo se debe estar alerta de los intercambios y la necesidad de hallar un equilibrio apropiado.

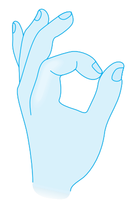
Implicaciones globales

Es difícil tener comunicación eficaz, aun en la mejor de las condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Esto se ilustra en la figura 11-8. Un gesto que es bien entendido y aceptado en una cultura puede carecer de significado en otra. Desafortunadamente, como los negocios se han vuelto globales, los enfoques de comunicación de las empresas no han seguido el

9 *Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.*

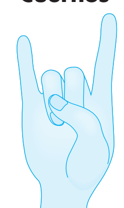
Figura 11-8 Los gestos de la mano significan cosas distintas en diferentes países

El signo de OK



En Estados Unidos es un signo amistoso que dice "¡Todo bien!" o "Vamos bien". En Australia y los países islámicos equivale a lo que las generaciones de estudiantes de bachillerato conocen como "pintar venado".

"Cuernos"



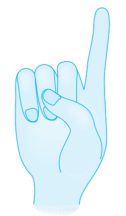
Este signo da ánimo a los atletas de University of Texas, y es señal de buena suerte en Brasil y Argentina. En ciertas partes de África es una maldición. En Italia y otros países es como decirle a otro "tu esposa te engaña".

La "V" de la victoria



En muchas partes del mundo esto significa "victoria" o "paz". En Inglaterra, si la palma y los dedos señalan hacia dentro significa "¡Depende de ti!", en especial si se hace con los dedos extendidos.

Mostrar el índice



Significa "ven acá" en Estados Unidos. En Malasia se utiliza sólo para llamar a los animales. En Indonesia y Australia se usa para hacer señas a "las damas de la noche".

Fuente: "What's A-O-K in the U.S.A and Worthless Beyond", *New York Times*, 18 de agosto de 1996, p. E7. De Roger E. Axtell, *GESTURES: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. Copyright © 1991. Este material se usa con autorización de John Wiley & Sons, Inc.



¿Perdido en la traducción?

En el comercio global, el lenguaje es una barrera para hacer negocios con eficacia. Muchas compañías estadounidenses tienen matrices en el extranjero, inclusive Daimler Crhrysler AG, Bartelsmann, Diageo PLC y Anglo-Dutch Unilever PLC; de manera similar, hay empresas estadounidenses que tienen presencia internacional: por ejemplo Ford tiene plantas de manufactura en Bélgica, Alemania, Suecia, Turquía y el Reino Unido. Para hacer las cosas más complicadas, como resultado de fusiones y adquisiciones es frecuente que las empresas tengan múltiples matrices en el extranjero, lo que crea una tensión aún más grande para la comunicación. Aunque el inglés es el idioma dominante en muchas compañías multinacionales, si no se habla el lenguaje del país huésped es más difícil que los gerentes hagan bien su trabajo, en especial si los interpretan mal o ellos entienden mal lo que otros dicen. Tales problemas de comunicación dificultan mucho hacer negocios con eficacia y eficiencia y resultan en la pérdida de oportunidades de negocios.

Para evitar problemas de comunicación muchas compañías exigen que sus gerentes aprendan el lenguaje local. Por ejemplo, Siemens con sede en Alemania requiere que sus gerentes aprendan el lenguaje del país huésped. Ernst Behrens, director de las operaciones de Siemens en China aprendió a hablar el mandarín de modo fluido. Robert Kimmett, miembro del consejo de administración de Siemens cree que aprender el idioma del país huésped da a los gerentes "una comprensión mejor de lo que pasa dentro de la empresa... no sólo de los hechos y números, sino también de la textura y detalles".

Sin embargo, aprender un idioma extranjero resulta difícil para los gerentes. La dificultad que tienen los norteamericanos para aprender otro idioma con frecuencia aumenta si el lenguaje es oriental, como japonés o chino-mandarín, ya que son idiomas muy distintos. Para compensarlo, los gerentes de Estados Unidos sólo se basan en el lenguaje corporal y las expresiones especiales para comunicarse. ¿Cuál es el problema? Que en esas formas no verbales de comunicación existen diferencias culturales que pueden dar como resultado interpretaciones equivocadas muy serias. Para evitarlo, una solución sería que los gerentes se familiarizaran con la cultura del país huésped.

Fuente: Basado en K. Kanhold, D. Bilefsky, M. Karnitschnig y G. Parker, "Lost in Translation? Managers at Multinationals May Miss the Job's Nuances if They Speak Only English", *The Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2004, p. B.1.

ritmo, ya que sólo 18 por ciento de éstas han documentado estrategias para comunicarse con los empleados a través de las culturas, y sólo 31 por ciento de ellas requiere que los mensajes corporativos se personalicen para usarlos en otras culturas. P&G parece ser la excepción; más de la mitad de los trabajadores de la compañía no habla inglés como lengua materna, por lo que la organización se centra en los mensajes sencillos para asegurarse de que todos sepan lo que es importante.[51]

Barreras culturales Un autor ha identificado cuatro problemas específicos relacionados con dificultades en el lenguaje en las comunicaciones interculturales.[52]

El primero de ellos son las *barreras causadas por la semántica*. Como ya se dijo, las palabras tienen diferentes significados para personas distintas. Esto es cierto en particular para gente que procede de culturas nacionales diferentes. Ciertas palabras no se pueden traducir de una cultura a otra. Entender la palabra *sisu* ayudará para comunicarse con la gente de Finlandia, pero es intraducible al inglés. Significa algo así como "tripas" o "mucha persistencia". De manera similar los capitalistas nuevos de Rusia tienen dificultades para comunicarse con sus contrapartes británicos o canadienses porque términos ingleses tales como *eficiencia, libre mercado,* y *regulación* no son traducibles de manera directa al ruso.

El segundo problema son las *barreras causadas por las connotaciones de las palabras*. Las palabras implican cosas diferentes en idiomas distintos. Por ejemplo, las negociaciones entre los ejecutivos estadounidenses y los japoneses son más difíciles debido a que la palabra japonesa *hai* se traduce como "sí", pero su connotación podría ser "sí, estoy escuchando" y no "sí, estoy de acuerdo".

El tercer problema son las *barreras causadas por las diferencias de tono*. En ciertas culturas el lenguaje es formal y en otras es informal. En otras más, los cambios de tono dependen del contexto: las personas hablan de manera distinta en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Puede ser embarazoso y fuera de lugar usar un estilo personal e informal en una situación en la que se espera otro más formal.

El cuarto problema consiste en las *barreras ocasionadas por diferencias de percepción*. Los individuos que hablan idiomas distintos en realidad ven al mundo en formas diferentes. Los esquimales perciben la nieve de manera distinta porque tienen

Figura 11-9

Culturas de alto contexto versus las de bajo contexto

Alto contexto	China
	Coreana
	Japonesa
	Vietnamita
	Árabe
	Griega
	Española
	Italiana
	Inglesa
	Norteamericana
	Escandinava
	Suiza
Bajo contexto	Alemana

muchas palabras para designarla. Los tailandeses perciben la palabra "no" de modo diferente que los estadounidenses porque no existe en el vocabulario de los primeros.

Contexto cultural Es posible lograr una mejor comprensión de estas barreras culturales y de sus implicaciones para la comunicación entre culturas diferentes al considerar los conceptos de cultura de alto contexto y cultura de bajo contexto.[53]

Las culturas suelen diferir en cuanto a la importancia en la que el contexto influye en el significado que los individuos dan a lo que en realidad se dice o escribe, a la luz de quién es la otra persona. Países como China, Corea, Japón y Vietnam tienen **culturas de alto contexto**. Dependen mucho de claves situacionales, no verbales y sutiles cuando se comunican con los demás. Es más significativo lo que *no* se dice que lo que *sí* se dice. El estatus oficial de alguien, su lugar y reputación en la sociedad tienen un peso considerable en las comunicaciones. Por el contrario, las personas de Europa y Norteamérica reflejan una **cultura de bajo contexto**. Para transmitir significado se basan en esencia en palabras. El lenguaje corporal o los títulos formales van después de las palabras que se dicen o escriben (véase la figura 11-9).

¿Qué significan estas diferencias contextuales en términos de comunicación? En realidad, mucho. La comunicación en las culturas de alto contexto implica bastante más confianza en ambas partes. Lo que a un extraño le podría parecer una conversación casual e insignificante es importante porque refleja el deseo de construir una relación y generar confianza. En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales implican compromisos fuertes, y quién seas –edad, antigüedad, rango en la organización, etc.– se valora e influye mucho en tu credibilidad. Pero en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas y términos legales. De manera similar, las culturas de bajo contexto valoran el ser directo, y se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al transmitir el significado que se pretende. En las de alto contexto es muy diferente, pues los gerentes tienden a "hacer sugerencias" en lugar de dar órdenes.

Una guía cultural Al comunicarse con personas de una cultura diferente, ¿qué se puede hacer para reducir las percepciones incorrectas, las malas interpretaciones y las evaluaciones equivocadas? Se puede comenzar por tratar de evaluar el contexto cultural. Usted seguramente tendrá menos dificultades si las personas provienen de un contexto cultural similar al suyo. Además, las siguientes cuatro reglas son de ayuda:[54]

1. *Suponga que hay diferencias hasta que no se demuestre la similitud.* La mayoría de nosotros supone que los demás son más parecidos a nosotros de lo que en realidad son. Pero es frecuente que las personas de países distintos sean muy diferentes de nosotros. Por tanto, hay una probabilidad mucho menor de que usted cometa un error si supone que los demás son distintos y no similares, hasta que no se pruebe la similitud.
2. *Haga énfasis en la descripción y no en la interpretación o evaluación.* Al interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace, al contrario de lo que ocurre al describir, se basa más en la cultura y antecedentes del observador que en la situación observada. Por ello, retrase el juicio hasta que haya tenido tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todas las culturas involucradas.
3. *Practique la empatía.* Antes de enviar un mensaje póngase en los zapatos del receptor, ¿cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe usted de su educación, formación y antecedentes, que le proporcione una perspectiva más amplia? Trate de ver a la otra persona como es en realidad.
4. *Considere sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.* Una vez que haya desarrollado una explicación para una situación nueva o que piense que hace énfasis en algo sobre una cultura extraña, trate su interpretación como una hipótesis que necesita probarse y no como si fuera una certeza. Evalúe con cuidado la retroalimentación que dan los receptores para ver si su hipótesis se confirma. Para las decisiones o comunicados importantes, consulte a otros colegas extranjeros o de su misma nacionalidad, a fin de asegurarse de que sus interpretaciones dan en el blanco.



¿QUÉ TAN BUENAS SON MIS APTITUDES PARA ESCUCHAR?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.A.2 (How Good Are My Listening Skills?), y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Qué calificación obtuvo en relación con las de sus compañeros?*
2. *¿Cómo mejoraría sus aptitudes para escuchar?*

Resumen e implicaciones para los gerentes

La revisión cuidadosa de este capítulo encontraría algo común entre la relación de la comunicación con la satisfacción del empleado: entre menos incertidumbre haya, mayor satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias en las comunicaciones incrementan la incertidumbre y, con ello, tienen un efecto negativo en la satisfacción.[55]

Entre menos distorsión haya en la comunicación, los empleados recibirán según lo que se pretende más metas, retroalimentación y otros mensajes de la gerencia.[56] Esto, a su vez, reducirá las ambigüedades y aclarará la tarea del grupo. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. También se debe esperar que haya incongruencias entre los comunicados verbales y no verbales, lo que aumenta la incertidumbre y reduce la satisfacción.

Los descubrimientos descritos en este capítulo también sugieren que la meta de la comunicación perfecta es inasequible. No obstante, hay evidencias que demuestran una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como la confianza percibida, la exactitud que se percibe, el deseo de interacción, la receptividad de la alta dirección y los requerimientos de información hacia arriba) y la productividad del trabajador.[57] Por tanto, la elección del canal correcto, ser un escucha eficaz y utilizar la retroalimentación, hace más eficaz la comunicación. Pero el factor humano genera distorsiones que nunca es posible eliminar por completo. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado son significados que pueden acercarse, o no, a los que el emisor pretendía transmitir. Cualesquiera sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta "realidad" la que determinará el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción. El tema de la motivación es crítico, por lo que se debe revisar brevemente de qué manera juega la comunicación un rol central en la determinación del grado de motivación de un individuo.

Poner mucha atención a la eficacia de la comunicación es de lo más importante, dadas las maneras en que la tecnología de la comunicación ha transformado el lugar de trabajo. A pesar de las grandes ventajas que tienen las formas de comunicación electrónica, sus desventajas son numerosas. Como se obtiene tanto significado del modo en que se comunica un mensaje (tono de voz, expresiones faciales, lenguaje corporal, etc.), hay muchas posibilidades de comprender mal el significado en los comunicados electrónicos. El correo electrónico, MI, MT y el software de redes son aspectos vitales de la comunicación organizacional, pero necesitamos emplearlos con sabiduría o no seremos los gerentes eficaces que deseamos ser.

Por último, hay muchas barreras para la comunicación eficaz, como el género y la cultura. Al tenerlas presentes es posible superarlas y aumentar la eficacia de nuestra comunicación.

culturas de alto contexto *Aquellas en las que la comunicación se basa mucho en claves sutiles no verbales de la situación.*

culturas de bajo contexto *Las que se basan mucho en las palabras para dar significado a la comunicación.*

Punto / Contrapunto

MANTENLO EN SECRETO

No somos muy buenos en guardar algo para nosotros mismos.[58] Los chismes en el trabajo están fuera de control, y con mucha frecuencia no se puede confiar secretos a las personas. Diga a un amigo que no comente por ningún motivo algo con sus compañeros ni familiares, y pronto lo verá ansioso de compartir las "buenas noticias" con otros. Una buena regla práctica es que si usted está seguro que un confidente no ha comentado algo con nadie, es probable que sólo lo haya dicho a tres personas más. Tal vez piense que ésta es una reacción paranoica, pero las investigaciones sugieren que los confidentes rara vez guardan un secreto, incluso cuando se les pide que lo hagan.

Es normal que mantengamos nuestros propios secretos, y la mayor parte de los niños aprenden a hacerlo a una edad temprana. La gente sobrevive si se protege, y cuando algo se conserva en secreto por lo general hay una buena razón para hacerlo.

Aun cuando confiemos en alguien, es prudente conservar la información confidencial para nosotros mismos. Los estudios indican que pocas personas son capaces de guardar secretos y que si sentimos que habría consecuencias negativas por contarlos (por ejemplo, el confidente pensará mal de nosotros o lo dirá a otros), esos temores no sólo no impedirán que hablemos, sino que estarán justificados.

Los secretos organizacionales son lo más importante que debe callarse. Las empresas son fábricas de rumores, y podemos dañar en forma permanente nuestra carrera y a la compañía para la que trabajamos si revelamos información confidencial. La divulgación de información propiedad de la empresa tiene un costo enorme y es una preocupación para ésta. Observe la debacle de HP cuando la directora Patricia Dunn y otros dos miembros del consejo perdieron sus empleos. ¿La causa del desastre? Los miembros del consejo dijeron a los reporteros secretos acerca de que no había negocios en puerta.

El problema de guardar secretos es que hacerlo es costoso.

Un psicólogo social afirma que cuando se dice a las personas que no revelen cierta información, para éstas es difícil hacerlo. En realidad, entre más se diga a la gente que no comente algo, más encuentra secretos en todo. "No nos damos cuenta de que hemos convertido el guardar secretos en una obsesión", dice. Por tanto, mantener ocultas las cosas tiene un costo para nuestra psique (por lo general innecesario): aumenta las cargas mentales que llevamos.

Otro psicólogo afirma que estos costos son reales. Descubrió que era frecuente que los jóvenes que habían experimentado algo traumático tenían más problemas de salud en una etapa posterior de sus vidas. Al profundizar encontró el porqué. Por lo general, estas personas habían ocultado el acontecimiento. Incluso efectuó un experimento que demostró que cuando las personas que habían pasado por eventos traumatizantes los compartían, después tenían menos problemas de salud que quienes no hablaban de aquellos. No hay una razón clara de por qué hablar de los traumas ayuda a las personas, pero es un resultado que se observa repetidas veces.

Por lo tanto, por razones físicas y mentales, será mejor no conocer los secretos de otras personas.

Preguntas de repaso

1 Describa las funciones principales del proceso de la comunicación en las organizaciones.

2 ¿Cuáles son las partes clave del proceso de la comunicación y en qué se diferencia la comunicación formal de la informal?

3 ¿Cuáles son las diferencias entre la comunicación hacia abajo con la que es hacia arriba y la que es lateral?

4 ¿Cuáles son las dificultades particulares de la comunicación oral, de la escrita y de la no verbal?

5 ¿En qué se parecen y en qué difieren las redes de comunicación formal de los rumores?

6 ¿Cuáles son las formas principales de la comunicación electrónica? ¿Cuáles son sus beneficios y desventajas particulares?

7 ¿Por qué es fundamental la riqueza del canal para la selección de los canales de comunicación?

8 ¿Cuáles son las barreras comunes para la comunicación eficaz?

9 ¿Qué problemas particulares subyacen a la comunicación intercultural?

Ejercicio vivencial

AUSENCIA DE COMUNICACIÓN NO VERBAL

Este ejercicio lo ayudará a ver el valor que tiene la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.

1. Hay que dividir al grupo en dos partes (Partido A y Partido B).

2. El Partido A debe seleccionar un tema de la lista siguiente:

   a. La administración en el Oriente Medio es muy diferente de la que tiene lugar en Norteamérica.

   b. La rotación de los empleados en una organización puede ser funcional.

   c. Algo de conflicto es benéfico en una organización.

   d. Los chismosos hacen más daño que bien a una organización.

   e. Un empleador tiene la responsabilidad de dar a cada empleado un trabajo interesante y estimulador.

   f. Todos deben votar.

   g. Las organizaciones deben pedir a todos los empleados que se hagan exámenes regulares para detectar el uso de drogas.

   h. Los individuos que se gradúan en administración o economía son mejores empleados que los que egresan de historia o literatura inglesa.

   i. El lugar donde obtiene su título profesional es más importante para determinar el éxito que tendrá en su carrera que lo que haya aprendido ahí.

   j. No es ético que un gerente distorsione las comunicaciones a propósito para tener un resultado favorable.

3. El Partido A debe fijar su posición respecto del tema (por ejemplo, argumentar *contra* el punto de vista de que "algo de conflicto es benéfico en una organización"). Ahora, el Partido B debe adoptar en automático la posición contraria.

4. Los dos partidos tienen 10 minutos para debatir el tema. Lo importante es que los individuos sólo se comuniquen en forma verbal, *no* deben usar gestos, movimientos faciales, movimientos del cuerpo, ni ningún tipo de comunicación no verbal. Ayudará que cada miembro del partido se siente sobre sus manos para recordar sus restricciones y se mantengan inexpresivos.

5. Al concluir el debate, hay que formar grupos de seis a ocho personas y dedicar 15 minutos a discutir lo siguiente:

   a. ¿Qué tan eficaz fue la comunicación durante el debate?

   b. ¿Cuáles fueron las barreras para la comunicación que surgieron?

   c. ¿Qué fines tiene la comunicación no verbal?

   d. Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con los problemas que ocurren al comunicarse por teléfono o correo electrónico.

Dilema ético

DEFINIR LAS FRONTERAS DE LA TECNOLOGÍA

Usted trabaja para una compañía que no tiene políticas específicas acerca de los usos no relacionados con el trabajo que se da a las computadoras e Internet. Tampoco tienen dispositivos de vigilancia electrónica para determinar lo que los empleados hacen en sus computadoras. ¿Carecen de ética algunas de las siguientes acciones? Explique la respuesta de cada una:

a. Usar el sistema de correo electrónico de la compañía por razones personales en un día laborable.
b. Jugar en la computadora durante la jornada laboral.
c. Usar la computadora de la oficina para usos personales (revisar ESPN.com, hacer compras en línea, etc.) en un día de labores.
d. Buscar un compañero en un sitio Web en el que se hacen citas por Internet, durante el trabajo.
e. Visitar sitios Web "para adultos" en la computadora de su oficina, en horas de trabajo.
f. Emplear la herramienta portátil de comunicación que su empresa le da (Blackberry) para uso personal.
g. Realizar cualquiera de las actividades anteriores en el trabajo, pero antes o después del horario normal de labores.
h. Para quienes laboran con teletrabajo en casa, usar una línea de acceso, así como una computadora que son pagadas por su empleador, para visitar sitios de compras o de citas en Internet, durante las horas de trabajo normales.

Caso incidental 1

DIANNA ABDALA

Para ilustrar lo precioso que es el correo electrónico, considere el caso de Dianna Abdala. En 2005, Abdala acababa de egresar de la escuela de leyes de Suffolk University, y aprobó el examen profesional. Después sostuvo entrevistas y fue aceptada en un empleo para una compañía jurídica fundada por William Korman, antiguo fiscal del estado.

Lo que sigue es el resumen de sus comunicados por correo electrónico:

> - - - - - Mensaje Original - - - - -
> De: Dianna Abdala
> Enviado: Viernes 3 de febrero de 2006, 9:23 pm.
> Para: William A. Korman
> Asunto: Gracias
>
> Estimado Abogado Korman,
>
> Escribo para informarle que no acepto su oferta. Después de considerarla con cuidado, llego a la conclusión de que el salario que me ofrece no sería suficiente para mantener el nivel de vida que tengo, dado el trabajo que haría para usted. Por tanto, decidí trabajar por mi cuenta y darme el 100% de prestaciones [*sic*].
>
> Gracias por las entrevistas.
>
> Dianna L. Abdala, Esq.
>
> - - - - -Mensaje Original- - - - -
> De: William A. Korman
> Para: Dianna Abdala
> Enviado: Lunes 6 de febrero de 2006, 12:15 pm.
> Asunto: RE: Gracias
>
> Dianna- -
>
> Dado que tuvimos dos entrevistas, le ofrecimos el empleo y usted lo aceptó (en realidad ya había una fecha definitiva para comenzar), estoy sorprendido de que haya escogido un correo electrónico y un correo de voz a las 9:30 pm para comunicarme esta información. Denota inmadurez y es poco profesional de su parte. Con base en su aceptación, ordené la impresión de papelería [*sic*] y tarjetas de presentación con su nombre, en la oficina configuramos una computadora y correo electrónico tanto interno como externo para usted. Aunque no comparto sus argumentos, estoy decepcionado en extremo de la forma en que ocurrió esto. Le deseo sinceramente la mejor de las suertes en sus labores futuras.
>
> Will Korman
>
> - - - - -Mensaje Original- - - - -
> De: Dianna Abdala
> Enviado: Lunes 6 de febrero de 2006, 4:01 pm.
> Para: William A. Korman
> Asunto: RE: Gracias
>
> Un verdadero abogado habría puesto el contrato por escrito y no haber tomado más medidas antes de eso.
>
> De nuevo, gracias.
>
> - - - - -Mensaje Original- - - - -
> De: William A. Korman
> Para: Dianna Abdala
> Enviado: Lunes 6 de febrero de 2006, 4:18 pm.
> Asunto: RE: Gracias
>
> Gracias por recordar el asunto de los contratos. Esta no es una pregunta de examen profesional, pero, ¿acaso no se da

cuenta de que esta es una comunidad jurídica muy pequeña? En especial la de la defensa criminal. ¿En serio quiere comenzar con insultos para los abogados más experimentados en esta etapa tan temprana de su carrera?

-----Mensaje Original-----
De: Dianna Abdala
Para: William Korman
Enviado: Lunes 6 de febrero de 2006, 4:28 pm.
Asunto:RE: Gracias

Bla, bla, bla.

Después de este intercambio de mensajes, Korman reenvió la correspondencia a varios colegas, y se diseminó de manera exponencial.

Preguntas

1. ¿Del lado de quién está, Abdala o Korman?
2. ¿Cuáles fueron los errores que piensa cometió cada quien?
3. ¿Cree que este intercambio dañará más la carrera de Abdala o a la empresa de Korman?
4. ¿Qué le dice este intercambio sobre las limitaciones del correo electrónico?

Fuente: "Dianna Abdala", *Wikipedia* (http://en.wikipedia.org/wiki/Dianna_Abdala); y J. Sandberg, "Infamous Email Writters Aren't Always Killing Their Careers After All", *Wall Street Journal*, 21 de febrero de 2006, p. B1.

Caso incidental 2

¿NECESITA UN ENTRENADOR PARA HABLAR?

El entrenamiento para hablar es un negocio creciente. En cierto modo, esto es sorprendente. Como ya se dijo, la comunicación es cada vez más electrónica, y parece que hace menos importante la calidad del habla de alguien. Aunque las formas electrónicas han crecido de manera exponencial, eso no significa que la comunicación oral ya no importe, en especial en ciertos trabajos.

Considere el caso de Michael Snipe, presidente de Private Equities, empresa pequeña de fusiones y adquisiciones en Silicon Valley. Snipe trabajó con un entrenador de comunicaciones que le diera lo necesario para dirigir su compañía de servicios en relación con los competidores. "Si un cliente no puede determinar quién es mejor, diferente o peor, entonces entran a hablar del precio", dice Snipe. "Y como dueño de una empresa, si sólo se conversa del precio, es tiempo perdido. En realidad lo que importa es dar el panorama de por qué se debe hacer negocios con nosotros en una forma atractiva". Snipe pensó que un entrenador para hablar lo ayudaría a hacer lo anterior.

Dicho de otra manera, usted puede tener toda la experiencia del mundo, pero si no es capaz de comunicarla con eficacia, entonces no obtendrá lo mejor de su talento. R. W. Armstrong & Associates, compañía de administración de proyectos de ingeniería con sede en Indianápolis, ha usado entrenadores del habla para refinar sus propuestas. Aunque no fue una inversión pequeña –la compañía estima que pagó entre $8,000 y $10,000 por día para capacitar a 25 empleados– la empresa cree que fue de ayuda para lograr varios contratos lucrativos.

El gerente de activos, David Freeman, está de acuerdo: "volamos por todo el país para presentar en 45 minutos a un fondo de pensiones o empresa de consultoría que pueden ganar $25 millones, $50 millones o $100 millones sobre la cantidad que nos darían a administrar", dice. "Queremos aumentar la probabilidad de que nos recuerden".

Pero, ¿qué hacen estos entrenadores? Parte de su capacitación está dirigida al discurso –cómo comunicarse con emoción, forma de usar las inflexiones de la voz, etc.– y al lenguaje corporal. Una de las áreas principales es enseñar a las personas a utilizar frases breves, hablar con golpes de voz, y a hacer pausas para que los escuchas absorban lo que se dice.

Preguntas

1. ¿Qué piensa que explica el crecimiento de los entrenadores del habla en los negocios?
2. ¿Cree que es una buena inversión contratar entrenadores del habla?
3. ¿Piensa que usted se beneficiaría con un entrenador de su habla? ¿Por qué?

Fuente: H. Chura, "Um, Uh, Like Call in the Speech Coach", *New York Times*, 11 de enero de 2007, p. C7.

Notas

1. P. B. Erickson, "Drawing the Line Between Gossip, Watercooler Chat", *NewsOK.com* (15 de junio de 2007); y G. Cuyler, "'Hooksett 4' to Seek Judge's Aid in Getting Jobs Back", *Union Leader* (25 de junio de 2007).
2. Ver, por ejemplo, K. W. Thomas y W. H. Schmidt, "A Survery of Managerial Interests with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, junio de 1976, p. 317.
3. "Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates", *IPMA-HR Bulletin* (23 de marzo de 2007), p. 1.

4. W.G. Scott y T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Irwin, 1976).

5. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32.

6. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships", en N. Anderson, D. S. Ones, H, K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 190.

7. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1959, pp. 188-196; B. Harriman, "Up and Down the Communications Ladder", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974, pp. 143-151; A. G. Walker y J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter", *Personnel Psychology*, verano de 1999, pp. 393-424; y J. W. Smither y A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?" *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (junio de 2004), pp. 575-581.

8. P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters", *Wall Street Journal* (19 de marzo de 2007), p. B3.

9. K. Gurchiek, "Employers Show 'Top-Down Bias' on Employee Input" *HRWeek*, 26 de septiembre de 2006, p. 1; y A. Pomeroy, "CEOs Emphasize Listening to Employees", *HRMagazine*, enero de 2007, p. 14.

10. E. Nichols, "Hyper-Speed Managers", *HRMagazine*, abril de 2007, pp. 107-110.

11. L. Dulye, "Get Out of Your Office", *HRMagazine*, Julio de 2006, pp. 99-101.

12. L. S. Rashotte, "What Does That Smile Mean? The Meaning of Noverbal Behaviors in Social Interaction", *Social Psychology Quarterly*, marzo de 2002, pp. 92-102.

13. J. Fast, *Body Language* (Philadelphia: M. Evan, 1970), p. 7.

14. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).

15. N. M. Henley, "Body Politics Revisited: What Do We Know Today?" En P. J. Kalbfleisch y M. J. Cody (eds.), *Gender, Power, and Communication in Human Relationships* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1995), pp. 27-61.

16. Ver, por ejemplo, N. B. Kurtland y L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 428-438; y N. Nicholson, "The New Word on Gossip", *Psychology Today*, junio de 2001, pp. 41-45.

17. Citado en "Heard It Through the Grapevine", *Forbes*, 10 de febrero de 1997, p. 22.

18. Ver por ejemplo, J. W. Newstrom, R. E. Monczka y W. E. Reif, "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence", *Journal of Business Communication*, primavera de 1974, pp. 12-20; y S. J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable", *Industry Week*, 15 de mayo de 1989, p. 14.

19. K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1953, pp. 43-49.

20. K. Davis, citado en R. Rowan, "Where Did That Rumor Come From?" *Fortune*, 13 de agosto de 1979, p. 134.

21. R. L. Rosnow y G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (Nueva York: Elsevier, 1976).

22. J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer, y W. B. Swann, Jr., "Interpersonal Chemistry Through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes About Others", *Personal Relationships* 13 (2006), pp. 135-150.

23. B. Gates, "How I Work", *Fortune*, 17 de abril de 2006, http://money.cnn.com/2006/03/30/news/newsmakers/gates_howiwork_fortune/.

24. D. Brady, "*!#?@ the E-mail. Can We Talk?" *BusinessWeek*, 4 de diciembre de 2006, p. 109.

25. E. Binney, "Is E-Mail the New Pink Slip?" *HR Magazine*, noviembre de 2006, pp. 32-33; y R. L. Rundle, "Critical Case: How an Email Rant Jolted a Big HMO", *Wall Street Journal*, 24 de abril de 2007, pp. A1, A16.

26. "Some Email Recipients Say 'Enough Already'", *Gainesville (Florida) Sun*, 3 de junio de 2007, p. 1G.

27. D. Goleman, "Flame First, Think Latter: New Clues to E-mail Misbehavior", *New York Times*, 20 de febrero de 2007, p. D5; y E. Krell, "The Unintended Word", *HRMagazine*, agosto de 2006, pp. 50-54.

28. R. Zeidner, "Keeping E-mail in Check", *HRMagazine*, junio de 2007, pp. 70-74; "E-mail May Be Hazardous to Your Career", *Fortune*, 14 de mayo de 2007, p. 24; "More Firms Fire Employees for E-mail Violations", *Gainesville (Florida) Sun*, 6 de junio de 2006, p. B1.

29. Citado en C. Y. Chen, "The IM Invasion", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 135-138.

30. C. Hynowitz, "Have Advice, Will Travel", *Wall Street Journal*, 5 de junio de 2006, pp. B1, B3.

31. "Survey Finds Mixed Reviews on Checking E-mail During Meetings", *IPMA-HR Bulletin*, 27 de abril de 2007, p. 1.

32. K. Gurchiek, "Shoddy Writing Can Trip Up Employees, Organizations", *SHRM Online*, 27 de abril de 2006, pp. 1-2.

33. D. Lidsky, "It's Not Just Who You Know", *Fast Company*, mayo de 2007, p. 56.

34. A. Bahney, "Interns? No Bloggers Need Applly", *New York Times*, 25 de mayo de 2006, pp. 1-2; "Bosses Battle Risk by Firing E-mail, IM & Blog Violators", *IPMA-HR Bulletin*, 12 de enero de 2007, pp. 1-2; G. Krants, "Blogging with a Vendetta", *Workforce Week* 8, no. 25 (10 de junio de 2007), www.workforce.com/section/quick_takes/49486_3.html. D. Jones, "Sun CEO Sees Competitive Advantage in Blogging", *USA Today*, 26 de junio de 2006, p. 7B; y B. Leonard, "Blogs Can Present New Challenges to Employers", *SHRM Online*, 13 de marzo de 2006, pp. 1-2.

35. P. R. Carlile, "Transferring Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boudaries", *Organization Science* 15, no. 5 (septiembre-octubre de 2004), pp. 555-568; y S. Thurm, "Companies Struggle to Pass on Knowledge That Workers Acquire", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2006, p. B1.

36. B. Fryer, "Get Smart", *INC*, 15 de septiembre, 1999, p. 63.

37. E. Truch, "Managing Personal Knowledge: The Key to Tomorrow's Employability", *Journal of Change Management*, diciembre de 2001, pp. 102-105; y D. Mason y D. J. Pauleen, "Perceptions of Knowledge Management: A Qualitative Analysis", *Journal of Knowledge Management* 7, no. 4 (2003), pp. 38-48.

38. J. Gordon, "Intellectual Capital and You", *Training*, septiembre de 1999, p. 33.

39. "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics", *Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2006, pp. B1, B3; y B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala, y J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering

Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psycholoigy* 91, no. 1 (2006), pp. 221-232.

40. T. M. Burton y R. E. Silverman, "Lots of Empty Spaces in Cerner Parking Lot Get CEO Riled Up", *Wall Street Journal*, 30 de marzo de 2001, p. B3; y E. Wong, "A Stinging Office Memo Boomerangs", *New York Times*, 5 de abril de 2001, p. C1.

41. Ver R. L. Daft y R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 191-233; R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science*, mayo de 1986, pp. 554-572; R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness", *Organization Science*, noviembre de 1992, pp. 475-500; S. G. Straus y J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1994, pp. 87-97; L. K. Trevino, J. Webster y E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", *Organization Science*, marzo-abril de 2000, pp. 163-182; y N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution", *Organization Science* 15, no. 3 (mayo-junio de 2004), pp. 327-348.

42. R. L. Daft, R. H. Lengel y L. K. Trevino, "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, septiembre de 1987, pp. 355-368.

43. J. Sandberg, "The Jargon Jumble", *Wall Street Journal,* 24 de octubre de 2006, p. B1.

44. J. C. McCroskey, J. A. Daly y G. Sorenson, "Personality Correlates of Communication Apprehension", *Human Communication Research*, primavera de 1976, pp. 376-380.

45. Ver, por ejemplo, B. H. Spitzberg y M. L. Hecht, "A Competent Model of Relational Competence", *Human Communication Research*, verano de 1984, pp. 575-599; y S. K. Opt y D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology*, septiembre de 2000, pp. 556-570.

46. Ver, por ejemplo, L. Stafford y J. A. Daly, "Conversational Memory: The Effects of Instructional Set and Recall Mode on Memory for Natural Conversations", *Human Communication Research*, primavera de 1984, pp. 379-402; y T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, But I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms", *Behaviour Research & Theraphy* 42, no. 12 (diciembre de 2004), pp. 1435-1451.

47. J. A. Daly y J. C. McCroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension", *Journal of Counseling Psychology* 22, no. 4 (1975), pp. 309-313.

48. J. A. Daly y M. D. Miller, "The Empirical Development of an Instrument of Writing Apprehension", *Research in the Teaching of English*, invierno de 1975, pp. 242-249.

49. D. Tannen, *Talking from 9 to 5: Men and Women at Work* (Nueva York: Harper, 2001); p. 15.

50. Citado en J. Leo, "Falling for Sensitivity", *U.S. News & World Report*, 13 de diciembre de 1993, p. 27.

51. R. E. Axtell, *Gestures: The Do´s and Taboos of Body Language Around the World* (Nueva York: Wiley, 1991); "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance", Watson Wyatt 2006, www.watsonwyatt.com; y A. Markels, "Turning the Tide at P&G", *U.S. News & World Report*, 30 de octubre de 2006, p. 69.

52. Ver M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", *Business Horizons*, mayo-junio de 1993, pp. 75-76.

53. Ver E. T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976); E. T. Hall, "How Cultures Collide", *Psychology Today*, julio de 1976, pp. 67-74; E. T. Hall y M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990); R. E. Dulek, J. S. Fielden y J. S. Hill, "International Communication: An Executive Primer", *Business Horizons*, enero-febrero de 1991, pp. 20-25; D. Kim, Y. Pan, y H. S. Park, "High-Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures", *Psychology and Marketing*, septiembre de 1998, pp. 507-521; M. J. Martinko y S. C. Douglas, "Culture and Expatriate Failure: An Attributional Explication", *International Journal of Organizational Analysis*, julio de 1999, pp. 265-293; y W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiation", *International Journal of Conflict Management* 14, no. 3-4 (2003), pp. 1359-1392.

54. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed. (Cincinnati, OH: South–Western Publishing, 2002), p. 94.

55. Ver, por ejemplo, R. S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1979, pp. 268-291.

56. J. P. Walsh, S. J. Ashford y T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations*, enero de 1985, pp. 23-46.

57. S. A. Hellweg y S. L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review", en *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, 1980, pp. 188-192; ver también B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science* 14, no. 3 (mayo-junio de 2003), pp. 312-330.

58. Con base en E. Jaffe, "The Science Behind Secrets", *APS Observer*, julio de 2006, pp. 20-22.

Enfoques básicos de liderazgo

Me da más miedo un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que uno de 100 leones dirigido por una oveja.
—Talleyrand



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *liderazgo* y compararlo con la administración.

2 Resumir las conclusiones de las teorías basadas en características.

3 Identificar las limitaciones de las teorías basadas en el comportamiento.

4 Evaluar las teorías basadas en la contingencia del liderazgo según su nivel de apoyo.

5 Comparar las teorías interactivas trayectoria-objetivo y el intercambio líder-miembro.

6 Identificar las variables situacionales en el modelo de la participación del líder.

7 Describir la manera en que los gerentes estadounidenses necesitan ajustar sus enfoques al liderazgo en Brasil, Francia, Egipto y China.

*e*s probable que no le sorprenda saber que Wrigley ha fabricado goma de mascar durante más de un siglo. Lo que pudiera sorprenderlo es que hasta 2006 la empresa siempre ha sido operada por los Wrigley. Bill Wrigley Jr., bisnieto de William Wrigley, Jr., fundador de la empresa Wrigley, aún es Director ejecutivo del consejo y se involucra activamente en la compañía. Sin embargo, cuando Wrigley, que había sido CEO desde 1999, pasó a ser Director General y contrató a William Pérez, ambos movimientos sorprendieron a quienes estaban en la industria.

El primer CEO de Wrigley que no se apellida Wrigley



Después de todo, hacía poco que Pérez había sido despedido sin ceremonias por el fundador y Director general de Nike, Philip Knight. Éste afirmaba que Pérez había fracasado en "abrazar" la cultura de Nike y lo sustituyó por un veterano de la empresa. Bob Nardelli –despedido de Home Depot– es hoy CEO de Chrysler, aunque no es usual que los CEOs despedidos sean candidatos a serlo en otras compañías grandes, en especial de aquellas en que existe un linaje familiar intenso, como en Wrigley.

Para mayor sorpresa está el hecho de que Pérez difícilmente llena el perfil de un CEO. Se describe como un introvertido que, dicen algunos, prefiere los números a las personas. Como veremos en este capítulo, la extroversión tiende a ser un buen índice de pronóstico del liderazgo, en especial si se trata de un líder que surja. Entonces, ¿cómo fue que Pérez

surgió como el primer CEO de Wrigley que no lleva ese apellido? ¿Es posible que un introvertido dirija en realidad una compañía de las 500 de la revista *Fortune*?

Como se sabe, Pérez ya había recorrido este camino, pues antes de unirse a Nike había sido CEO de S.C. Johnson, la enorme compañía de productos para el hogar. Cuando Pérez pasó a esta empresa, era dirigida por Samuel C. Johnson quien, como Bill Wrigley, Jr., era la cuarta generación de CEOs. A pesar de provenir de fuera, Pérez trabajó tan bien con Johnson, que los empleados no podían decir si las instrucciones venían de Johnson o de Pérez.

Además, la cultura de Wrigley tiene similitudes sorprendentes con la de S.C. Johnson. Aunque Wrigley es una empresa que cotiza en la bolsa y S.C. Johnson es de propiedad privada, ambas tienen culturas de pocas claves y son reacias a compartir muchos detalles con los inversionistas de Wall Street o las revistas de negocios. Desde que se convirtió en el CEO, Pérez ha trabajado tan de cerca con Wrigley como lo hizo con Johnson. Los dos intercambian correos electrónicos tres o cuatro veces al día.

Es demasiado pronto para decir si Pérez triunfará como el primer CEO externo de Wrigley. Sin embargo, está claro que su personalidad y estilo de liderazgo están en armonía con la cultura de la empresa, aun si su naturaleza introvertida no se ajusta al prototipo del CEO. Wrigley dijo de Pérez que "se ajustaba en forma única y tenía aptitudes enormes".[1] ■

Como lo demuestra la contratación de William Pérez por parte de Wrigley, el liderazgo consiste en encontrar gerentes "de buena madera": las cualidades para dirigir con éxito los grupos de trabajo u organizaciones. Pero, ¿qué quiere decir "de buena madera"? Las características de la personalidad que se estudiaron en el capítulo 4 y otras partes del texto son sólo algunas de las que se asocian con el liderazgo eficaz. Para evaluar las cualidades de usted que se estudiarán a continuación, lo invitamos a que resuelva la siguiente evaluación.



¿CUÁL ES MI ESTILO DE LIDERAZGO?

En la Self-Assessment Library resuelva la evaluación II.B.1 (What's My Leadership Style?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Qué calificación obtuvo en las dos escalas?*
2. *¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas? ¿Cree que hay situaciones en que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos?*
3. *¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?*

En este capítulo se estudiarán los enfoques básicos para determinar qué es lo que hace que un líder sea eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar se presentarán las teorías basadas en características, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías basadas en el comportamiento, que fueron populares hasta finalizar la década de 1960, y por último se introducirán las teorías de la contingencia y las interactivas. Pero antes de revisar estos tres enfoques, veamos lo que se entiende por el término *liderazgo*.

¿Qué es el liderazgo?

1 *Definir liderazgo y compararlo con la administración.*

Liderazgo y *administración* son dos términos que se confunden con frecuencia. ¿Cuál es la diferencia entre ellos?

John Kotter, de Harvard Business School, argumenta que la administración consiste en trabajar con la complejidad.[2] La buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados en relación con los planes. A diferencia, el liderazgo se refiere a tratar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos.

Robert House, de Wharton School de University of Pennsylvania, coincide básicamente al decir que los gerentes utilizan la autoridad inherente al rango formal que tienen para obtener el acuerdo de los miembros de la organización.[3] La administración consiste en implementar la visión y estrategia que dan los líderes, con la coordinación y asignación del personal de la organización y el manejo de los problemas cotidianos.

Aunque Kotter y House dan definiciones separadas de los dos términos, es frecuente que ambos investigadores y los gerentes profesionales no hagan tales distinciones. Por tanto, necesitamos presentar el liderazgo en una forma que capte la esencia de cómo se utiliza en la teoría y en la práctica.

Se define **liderazgo** como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo



Las cualidades personales de Richard Branson, director de Virgin Group, lo hacen un gran líder. Branson ha sido descrito como cariñoso, sensible a las necesidades de los demás, trabajador, innovador, carismático, entusiasta, enérgico, decidido y que corre riesgos. Estas características ayudaron al emprendedor británico a construir una de las marcas más reconocidas y respetadas del mundo.

liderazgo *Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.*

debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

Un último comentario antes de continuar: Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes *y* administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el *status quo*, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.

Teorías basadas en las características

2 *Resumir las conclusiones de las teorías basadas en las características.*

A través de la historia, todos los líderes fuertes: Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Thatcher, Reagan, han sido descritos en términos de sus características. Por ejemplo, cuando Margaret Thatcher fue Primera Ministra de Gran Bretaña, por lo general se le describía como digna de confianza, dama de hierro, determinada y decidida.

Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. Individuos como Margaret Thatcher; Nelson Mandela, de Sudáfrica; Richard Branson, CEO del Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, son reconocidos como líderes y se les describe en términos como *carismático, entusiasta, valiente*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los esfuerzos de los investigadores para encontrar las características del liderazgo dieron como resultado cierto número de caminos sin salida. Por ejemplo, una revisión hecha a finales de la década de 1970 de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos del liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.[4] Hacia la década de 1990, después de numerosos estudios y análisis, lo mejor que se dijo fue que la mayoría de los "líderes no son como otras personas", pero las características particulares que se había encontrado variaban mucho de un estudio a otro.[5] Había mucha confusión en el tema.

Cuando los investigadores comenzaron a organizar las características en el marco de los Cinco Grandes (vea el capítulo 4) las cosas comenzaron a cambiar.[6] Quedó claro que la mayoría de las decenas de características que habían surgido en los distintos análisis de liderazgo se podían clasificar en alguno de los Cinco Grandes y que ese enfoque daba como resultado un apoyo consistente y significativo para características como índices de predicción de liderazgo. Por ejemplo, la ambición y energía –dos características comunes de los líderes– son parte de la extroversión. En vez de centrarse en aquellas dos características específicas, es mejor considerarlas en términos del rasgo más general de la extroversión.

Al revisar en forma exhaustiva la bibliografía sobre el liderazgo, cuando se organizó con respecto de los Cinco Grandes, se encontró que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces.[7] Pero los resultados muestran que la extroversión se relaciona con mayor intensidad a la emergencia del líder que a la eficacia de éste. Esto no sorprende demasiado, ya que las personas sociables y dominantes tienen mucha seguridad en sí mismos cuando se encuentran en situaciones de grupo. Si bien la naturaleza asertiva de los extrovertidos es algo positivo, los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado asertivos: un estudio reveló que los líderes con mucha asertividad eran menos eficaces que los que lo eran en forma moderada.[8]

La responsabilidad y apertura a las experiencias también demostraron tener relaciones intensas y consistentes con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. Los rasgos de amabilidad y estabilidad emocional no se correlacionaban de manera consistente con el liderazgo. Sobre todo, parece que el enfoque de las características sí tiene algo que ofrecer. Los líderes extrovertidos (individuos a los que les gusta estar con la gente y son capaces de actuar con seguridad), conscientes (quienes tienen disciplina y hacen que los compromisos se cumplan) y abiertos (las personas creativas y flexibles) parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo, lo que sugiere que los buenos líderes sí tienen características claves en común.

Estudios más recientes indican que otra característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 8. Los defensores de la IE plantean que sin ella una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, pero aún así no será un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los individuos progresan en una organización.[9] Pero, ¿por qué es la IE tan importante para el liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos sienten las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de leer las reacciones de otros. Como dijo un líder: "la parte importante de la empatía, en especial para las personas para quienes trabajas, es lo que inspira a la gente para estar con el líder cuando las cosas se ponen difíciles. El mero hecho de que alguien te importe se ve recompensado con lealtad".[10]

A pesar de las afirmaciones anteriores sobre su importancia, la relación entre la IE y el liderazgo eficaz se ha investigado mucho menos en comparación con otras



Los malos jefes abundan

Aun cuando se espera mucho de los líderes, es sorprendente lo raro que parecen cumplir con las definiciones más elementales de la eficacia. Un estudio reciente de 700 trabajadores realizado por la Universidad del Estado de Florida reveló que muchos empleados piensan que sus jefes no les dan el crédito debido, hacen chismes de ellos a sus espaldas y no cumplen su palabra. La situación es tan mala para tantos trabajadores que llevó a decir al autor del estudio que "ellos no dejan a su compañía, dejan a su jefe".

Entre otras revelaciones del estudio están las siguientes:

- 39 por ciento acusó a su jefe de no cumplir sus promesas.
- 37 por ciento dijo que su supervisor no les daba el crédito cuando debía.
- 31 por ciento afirmó que su superior les había aplicado la "ley del hielo" el año pasado.
- 27 por ciento dijo que su jefe hacía comentarios negativos sobre ellos con otros empleados o gerentes.
- 24 por ciento se quejó de que su supervisor invadía su privacidad.
- 23 por ciento afirmó que su supervisor culpaba a otros para cubrir sus errores o minimizar la vergüenza.

¿Por qué las compañías ascienden a esa clase de gente a puestos de liderazgo? Una razón es el Principio de Peter. Cuando las personas son ascendidas de puesto (digamos a supervisor o entrenador) con base en lo bien que lo hicieron en su trabajo anterior (digamos, como vendedor o jugador), eso supone que las aptitudes para un puesto son las mismas que para el otro. La única vez en que las personas dejan de ascender de esa manera es cuando alcanzan su nivel de incompetencia. A juzgar por los resultados del estudio, el nivel de incompetencia para el liderazgo se alcanza con demasiada frecuencia.

Otro estudio sobre los CEOs reveló que aunque en promedio el desempeño de las empresas dirigidas por CEOs narcisistas no era peor, era significativamente más variable. Los autores del estudio afirman que esto se debe a que los directivos narcisistas invitan a tomar riesgos excesivos: "cambian las reglas para estimular más los tipos extremistas, más extravagantes, de ruptura".

Fuente: D. Fost, "Survey Finds Many Workers Mistrust Bosses", *San Francisco Chronicle*, 3 de enero de 2007, www.SFGate.com. T. Weiss, "The Narcissistic CEO", (29 de agosto de 2006); http://www.forbes.com/.

teorías basadas en las características del liderazgo *Las que consideran las cualidades y características personales que diferencian a los líderes de quienes no lo son.*

¿MITO o CIENCIA? *"Los narcisistas son mejores líderes"*

Este enunciado es falso. A veces se ha dicho que el narcisismo –tendencia a centrarse en uno mismo, explotar a otros y tener una autoimagen de grandiosidad– es una condición necesaria para el liderazgo eficaz. Si usted no se admira, por ende, ¿quién lo hará? Sin embargo, una investigación reciente sugiere que la autoadmiración narcisista es dañina para el liderazgo efectivo.

Los autores realizaron dos estudios: uno con salvavidas de la Costa Este y otro con estudiantes de MBA del Sureste. En los estudios, los autores usaron primero una medición estándar del narcisismo, con términos como "Soy más capaz que otras personas", para evaluar el nivel de narcisismo de los participantes. Después pidieron a éstos que describieran la eficacia de su liderazgo y, en forma independiente y confidencial, solicitaron a los compañeros de los participantes su punto de vista sobre la eficacia de éstos como líderes.

Los autores descubrieron que tanto para los salvavidas como para los estudiantes de MBA, los que eran muy narcisistas pensaban que eran mejores líderes que el promedio. No obstante, sus colegas no sólo estaban en desacuerdo, si no que los consideraban *peor* que el promedio. Es decir, los narcisistas tienden a pensar que son muy buenos líderes cuando a los ojos de los demás son muy malos. Es irónico que el narcisismo haga que las personas quieran ser líderes y piensen que son buenos cuando en realidad *no* debían ser líderes.

Este estudio es fuente de preocupación porque todos nos estamos haciendo más narcisistas. Algunos investigadores que han estudiado el estado del narcisismo a lo largo del tiempo han descubierto que los niveles de éste entre la población van al alza. El poeta Tony Hoagland afirma que: "la cultura estadounidense estimula el personalismo a tal grado, que hace difícil que pongamos atención a algo que no seamos nosotros". Es debatible que esto sea verdad, pero pensar en Paris Hilton o en el candidato presidencial John Edwards lo hace a uno dudar.[11] ■

características. Un analista observó que: "puede ser prematuro especular acerca de la utilidad práctica de la IE. A pesar de tales advertencias, se le considera como una panacea para muchos males organizacionales y hay sugerencias recientes de que es esencial para un liderazgo eficaz".[12] Sin embargo, hasta que no se acumule mas evidencia rigurosa, no se puede tener confianza respecto de la conexión que existe.

Con base en descubrimientos más recientes se extraen dos conclusiones. La primera es que las características predicen el liderazgo. Hace veinte años sugerían otra cosa. Pero es probable que esto se debiera a la falta de un marco teórico válido para clasificar u organizar las características, lo que corrigió la teoría de los Cinco Grandes. En segundo lugar, las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la apariencia de liderazgo que para distinguir entre los líderes *eficaces* y los *ineficaces*.[13] El hecho de que un individuo posea las características y que otras personas consideren que es un líder, no significa necesariamente que el líder tenga éxito en el logro de las metas de su grupo.

Teorías basadas en el comportamiento

Los fracasos en los primeros estudios sobre las características llevaron a los investigadores de finales de la década de 1940 hasta la de 1960 a seguir direcciones diferentes. Comenzaron por observar los comportamientos que mostraron líderes específicos. Se preguntaron si había algo único en la forma en que se comportaban los líderes eficaces. Para usar ejemplos contemporáneos, el presidente de Siebel Systems, Tom Siebel, y el CEO de Oracle, Larry Ellison, han tenido mucho éxito en la dirección de sus compañías en tiempos difíciles.[14] Y ambos se basan en un estilo común de liderazgo: hablan duro, con intensidad y son autocráticos. ¿Sugiere esto que el comportamiento autocrático es un estilo preferido por todos los líderes? Para responder a dicha pregunta, en esta sección estudiaremos tres diferentes **teorías conductistas de liderazgo.** Sin embargo, primero consideraremos las implicaciones prácticas del enfoque conductista.

3 *Identificar las limitaciones de las teorías basadas en el comportamiento.*

Si el enfoque conductista del liderazgo fuera cierto, tendría implicaciones muy diferentes de aquellas del enfoque basado en las características. La investigación de las características proporciona una base para *seleccionar* a las personas "correctas" que deben asumir posiciones formales en los grupos y organizaciones que requieren liderazgo. Por el contrario, si los estudios conductistas arrojaran que hay determinantes del comportamiento para el liderazgo, sería posible *capacitar* a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías basadas en las características y la conductista, en términos de su aplicación, estriba en las suposiciones en que se basan. Las teorías basadas en las características dan por sentado que los líderes nacen y no que se hacen. Sin embargo, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces el liderazgo podría enseñarse: se diseñarían programas que implantaran esos patrones conductistas en los individuos que desearan ser líderes eficaces. Éste sería con seguridad un rumbo más excitante, ya que significaría que podría ampliarse la disponibilidad de líderes. Si la capacitación funcionara, se tendría un abasto infinito de líderes eficaces.

Los estudios de la Ohio State University

La más exhaustiva y comprobada de las teorías conductistas se originó en las investigaciones que comenzaron en la Ohio State University a finales de la década de 1940.[15] Los investigadores en Ohio State buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con alrededor de mil menciones, y con el tiempo restringieron la lista a dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados. A estas dos dimensiones las llamaron *estructura de iniciación* y *consideración*.

La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas. El líder que calificaba alto en la estructura de iniciación podía ser descrito como alguien que "asigna miembros del grupo a tareas particulares", "espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño" y "hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales".

La **consideración** se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos. Un líder con calificación alta en consideración se describiría como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y permite que se le acerquen, y trata a todos los trabajadores como iguales. Un estudio reciente entre empleados reveló que cuando se pidió a éstos que señalaran los factores que los motivaran más en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio. Esto habla del potencial de motivación que tiene el comportamiento considerado de los líderes.[16]

En alguna ocasión, se pensó que los resultados de Ohio State eran desalentadores. Una revisión hecha en 1992 concluyó que: "sobre todo, las investigaciones basadas en una conceptualización de dos factores del comportamiento de liderazgo han agregado poco a nuestro conocimiento acerca del liderazgo eficaz".[17] Sin embargo, un análisis más reciente sugiere que se había desechado en forma prematura a dicha conceptualización de los factores, pues la revisión de 160 estudios arrojó que tanto la estructura de iniciación como la consideración se asociaban con el liderazgo eficaz. En específico, la consideración tenía una mayor relación intensa con el individuo. En otras palabras, los seguidores de los líderes que tenían calificación

teorías conductistas del liderazgo *Las que proponen que son comportamientos específicos los que diferencian a los líderes de quienes no lo son.*

estructura de iniciación *Grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados en busca del logro de las metas.*

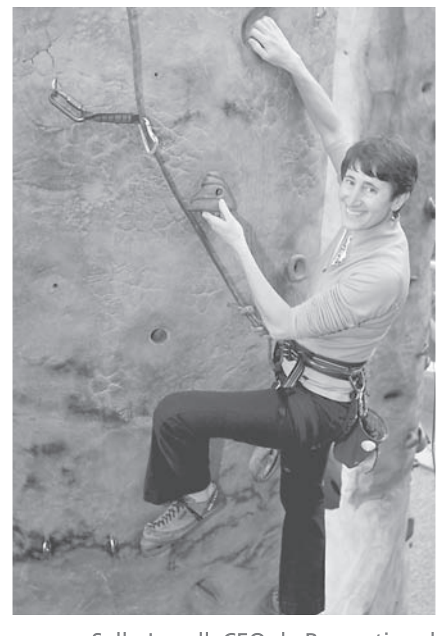
consideración *Grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos.*

alta en consideración estaban más satisfechos con sus trabajos, así como más motivados y también tenían más respeto por su líder. Sin embargo, la estructura de iniciación se relacionaba más con la productividad de los niveles altos del grupo y la organización, y con las evaluaciones de desempeño más positivas.

Los estudios de la University of Michigan

Los estudios emprendidos en la University of Michigan´s Survey Research Center, más o menos al mismo tiempo que los que se hicieron en la del Estado de Ohio, tuvieron objetivos de investigación similares: identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño.

El grupo de Michigan también llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron *orientado al empleado* y *orientado a la tarea.*[18] Los líderes que estaban **orientados al empleado** fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros. En cambio, los **líderes orientados a la tarea** solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin. Estas dimensiones –orientación al empleado y orientación a la tarea– se relacionan de cerca con las dimensiones de la Ohio State Univesity. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, y el orientado a la tarea es similar a la estructura de iniciación. En realidad, la mayor parte de investigadores del liderazgo utilizan estos términos cómo sinónimos.[19]



Sally Jewell, CEO de Recreational Equipment, Inc., tiene un liderazgo orientado al empleado. Durante su carrera como CEO, Jewell convirtió una compañía en dificultades en otra con récord de ventas. Pero ella da el crédito del éxito de REI al trabajo de sus empleados, y afirma que no cree en los "CEO héroes". Jewell respeta las contribuciones que cada trabajador hace para la compañía, e incluye en su liderazgo a quienes son muy diferentes a ella. Es descrita como alguien con mucha consideración, escucha a los empleados y les da poder en la realización de sus labores.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que tenían comportamiento orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se asociaban con una productividad más alta del grupo y una mayor satisfacción del trabajo. Los líderes orientados a la tarea tendían a asociarse con una productividad más baja del grupo y menor satisfacción con el trabajo. Aunque los estudios de Michigan hacían énfasis en el liderazgo orientado al empleado (o consideración) sobre aquel orientado a la tarea (o estructura de iniciación), los estudios de la Ohio State captaron más atención de la investigación y sugerían que *tanto* la consideración como la estructura de iniciación eran importantes para el liderazgo eficaz.

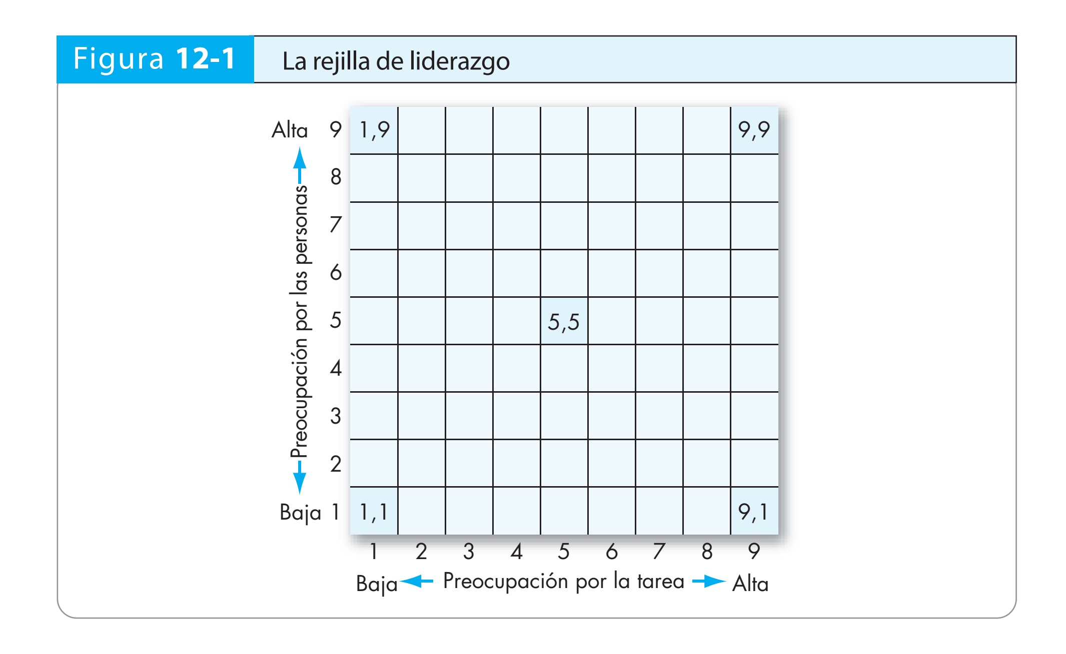
Blake y Mouton desarrollaron un esquema gráfico del estilo del liderazgo en dos dimensiones. Propusieron una **rejilla de liderazgo** (en ocasiones denominada también *cuadrícula o grid de liderazgo*) con base en los estilos de "preocuparse por la gente" y "preocuparse por la tarea", que en esencia representan las dimensiones de la consideración y estructura de iniciación de la Ohio State, o de las dimensiones de Michigan de la orientación al empleado y la orientación a la tarea.[20]

Dicha cuadrícula, que se ilustra en la figura 12-1, tiene 9 posiciones posibles en cada eje, lo que da 81 diferentes posibilidades en las cuales colocar el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados producidos, sino los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a la obtención de resultados. Con base en los hallazgos de Blake y Mouton, se descubrió que los gerentes se desempeñaban mejor con un estilo 9,9, a diferencia, por ejemplo, de un estilo 9,1 (tipo autoritario) o 1,9 (tipo dejar hacer).[21] Desafortunadamente, la rejilla ofrece un mejor marco teórico para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para aclarar el dilema del liderazgo, ya que en realidad no arroja ninguna información adicional a la de las investigaciones de las universidades Ohio State y de Michigan.[22]

Resumen de las teorías basadas en las características y las conductistas

A juzgar por las evidencias, las teorías conductistas, así como las basadas en las características, aumentan nuestra comprensión de la eficacia del liderazgo. Los líderes que tienen ciertas características y muestran comportamientos de consideración y estructurados, parecen ser más eficaces. Quizá debieran integrarse las teorías basadas

Figura 12-1 La rejilla de liderazgo



en las características y las conductistas. Por ejemplo, se pensaría que los líderes responsables (la responsabilidad es una característica) es más probable que estructuren (la estructuración es un comportamiento). Y tal vez los líderes extrovertidos (la extroversión es una característica) sean considerados (la consideración es un comportamiento). Desafortunadamente, no se puede estar seguro de que haya una conexión. Se necesitan más investigaciones para integrar ambos enfoques.

Las teorías basadas en las características y las conductistas no son la última palabra sobre el liderazgo. No se han tenido en consideración los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Algunos líderes tal vez tengan las características correctas o los comportamientos apropiados y a pesar de esto fracasen. Por ejemplo, Carly Fiorina, antigua CEO de Hewlett Packard, parecía "tener la madera", pero aun así fue despedida por haber fallado en HP en cumplir las expectativas. Si bien las teorías basadas en las características y las conductistas son importantes para determinar la eficacia o ineficacia de los líderes, no garantizan el éxito de éstos, el contexto también es importante.

Teorías basadas en la contingencia

Algunos líderes de mano dura –como Bob Nardelli o Linda Wachner, CEOs de Home Depot y Warnaco, respectivamente– tienen muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las ayudan a volver por sus fueros. No obstante, estos líderes no parecen funcionar bien con el "uso". Tanto Nardelli como Wachner fueron despedidos después de haber tenido éxito en transformar sus compañías, y Nardelli fue elegido para que dirigiera otra transformación, esta vez la de Chrysler.

4 *Evaluar las teorías basadas en la contingencia del liderazgo según su nivel de apoyo.*

líder orientado a los empleados *Hace énfasis en las relaciones interpersonales; adopta un interés personal en las necesidades de los empleados y acepta las diferencias individuales entre los miembros.*

líder orientado a la tarea *El que hace énfasis en los aspectos técnicos o tareas del proyecto.*

rejilla de liderazgo *Matriz de nueve por nueve que ilustra 81 estilos diferentes de liderazgo.*



Cuando Home Depot contrató a Robert Nardelli como CEO, la compañía pensaba que era "el hombre indicado" para mejorar el desempeño de la organización. Bajo su liderazgo, las utilidades, ventas y número de tiendas se duplicaron, pero los accionistas lo criticaban debido a que no mejoraba el precio de las acciones de la compañía en relación con su enorme salario. Una vez que salió de Home Depot, Nardelli fue contratado como "el hombre indicado" para revitalizar Chrysler con base en su experiencia en transformaciones. La predicción de la eficacia del liderazgo de Nardelli como CEO en Home Depot y Chrysler ilustra la premisa de las teorías de la contingencia acerca de que la eficacia del liderazgo depende de las peculiaridades de la situación.

El auge y caída de Nardelli y Wachner ilustra que la predicción del éxito del liderazgo es más compleja que identificar algunas características o comportamientos deseables. En ambos casos, lo que funcionó en tiempos muy malos y en muy buenos, no pareció traducirse en éxito a largo plazo. El fracaso de los investigadores de mediados del siglo XX para obtener resultados consistentes los llevó a centrarse en las influencias situacionales. La relación entre un estilo de liderazgo y su eficacia sugiere que en la condición *a* el estilo *x* sería apropiado, mientras que el estilo *y* sería más adecuado para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. Pero, ¿cuáles son las condiciones *a*, *b*, *c*, etc.? Una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación, y otra detectar dichas condiciones situacionales. Algunos enfoques para definir las variables clave situacionales han demostrado tener más éxito que otros, y como resultado gozan de mayor reconocimiento. Estudiaremos cinco de éstos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio líder-miembro, y los modelos camino-meta y participación del líder.

Modelo de Fiedler

El primer modelo de contingencia exhaustivo para el liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler.[23] El **modelo de contingencia de Fiedler** propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste.

Identificación del estilo de liderazgo Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo. Por esto, comienza por tratar de identificar dicho estilo, para lo que creó el **cuestionario del compañero menos preferido (CMP)**, el cual pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario CMP contiene conjuntos de 16 adjetivos contrastantes (agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, amistoso-hostil). Se pide a quien lo responde que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y describa a la persona con quien *menos disfrutaría* de trabajar, al calificarla en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 conjuntos de adjetivos contrastantes. Fiedler piensa que con base en las respuestas del cuestionario CMP es posible determinar el estilo básico de liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el CMP) entonces quien respondió se interesa sobre todo en tener buenas relaciones personales con dicho compañero, es decir, si usted en esencia describe en términos favorables a la persona con quien menos le gustaría trabajar, Fiedler diría que usted está *orientado a la relación*. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja calificación CMP), quien responde está interesado en primer lugar en la productividad, por lo que se calificaría como *orientado a la tarea*. Alrededor de 16 por ciento de quienes responden tienen una calificación en el rango medio.[24] Tales individuos no pueden clasificarse ni como orientados a la relación ni como orientados a la tarea, por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. Por tanto, el resto de nuestro análisis se refiere al 84 por ciento que obtienen calificaciones en los rangos alto o bajo del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Como se verá, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder



¿CUÁL ES MI CALIFICACIÓN CMP?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.E.5 (What's My LPC Score?)

orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, si ha de lograrse una eficacia óptima se tiene que modificar la situación o sustituir al líder.

Definición de la situación Una vez identificado el estilo básico de liderazgo de un individuo por medio del CMP es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas son: las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto, las cuales se definen como sigue:

1. **Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.
2. **Estructura de la tarea:** Grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no).
3. **Poder del puesto:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario.

El paso siguiente en el modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja y el poder del puesto es mucho o poco.

Fiedler afirma que entre mejores sean las relaciones líder-miembro, más estructurado esté el puesto y mayor sea el poder que hay en éste, más control tiene el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría mucho control) involucraría a una gerente de nómina muy respetada, cuyos empleados tuvieran mucha confianza en ella (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades por hacer –cálculo de los salarios, revisar escritos, llenar reportes– son específicas y claras (mucha estructura de la tarea), y el puesto brinda libertad considerable para recompensar y castigar a sus trabajadores (gran poder del puesto). Sin embargo, una situación desfavorable sería la del gerente de un equipo de obtención de fondos de United Way a quien no se aprecia. En ese puesto el líder tiene muy poco control. Al unir las tres dimensiones de contingencia surgen ocho diferentes situaciones potenciales, o categorías, en las que se clasificaría a los líderes (vea la figura 12-2).

Hacer coincidir a los líderes con las situaciones Con el conocimiento del CMP de un individuo y la evaluación de las tres dimensiones de la contingencia, el modelo de Fiedler propone hacerlas coincidir para lograr la máxima eficacia del liderazgo.[25] Con base en su investigación, Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tenían mejor desempeño en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables (vea la figura 12-2). Por ello, Fiedler predecía que cuando se enfrentan a una situación

modelo de contingencia de Fiedler *Teoría de que los grupos eficaces dependen de la armonía entre el estilo de un líder para actuar con sus subordinados y el grado en que la situación le da control e influencia.*

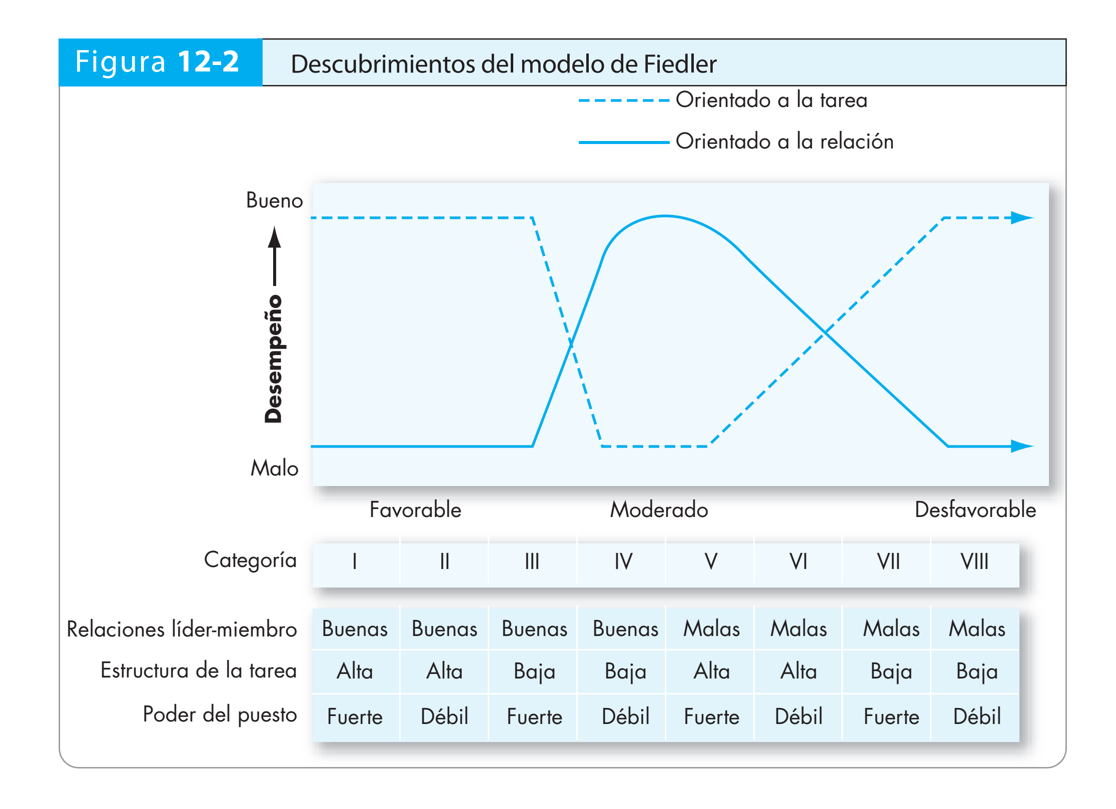
cuestionario sobre el compañero menos preferido (CMP) *Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.*

relaciones miembro-líder *Grado de intimidad, confianza y respeto que los subordinados depositan en su líder.*

estructura de la tarea *Grado en que están definidos los procedimientos para los deberes del puesto.*

poder del puesto *Influencia que proviene del puesto que ocupa alguien en la estructura formal; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario.*

Figura 12-2 Descubrimientos del modelo de Fiedler



de las categorías I, II, III, VII o VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los orientados a la relación tendrían mejor desempeño en las situaciones moderadamente favorables: categorías IV a VI. En años recientes, Fiedler condensó esas ocho situaciones sólo en tres.[26] Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones de mucho y poco control, en tanto que los orientados a las relaciones tienen mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

Dados los descubrimientos de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? Buscaría hacer coincidir a los líderes con las situaciones. Las calificaciones de los individuos en el CMP determinarían el tipo de situación para la que son más adecuados. Dicha "situación" se definiría al evaluar los tres factores de contingencia de las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto. Pero hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad sólo hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder.

La primera consiste en cambiar al líder para que se ajuste a la situación: como en un juego de béisbol, un gerente metería al juego a un lanzador derecho o a uno izquierdo, en función de las características situacionales del bateador. Así, por ejemplo, si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría si se sustituye a éste por otro orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder. Esto se haría con la reestructuración de las tareas o el incremento o disminución del poder que el líder tenga para controlar factores como aumentos de salario, ascensos y acciones disciplinarias.

Evaluación En conjunto, las revisiones de los estudios principales que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler arrojan una conclusión positiva. Es decir, hay evidencias considerables que apoyan al menos partes sustanciales del modelo.[27] Si las predicciones del modelo utilizan sólo tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias amplias que dan apoyo a las conclusiones de Fiedler.[28]

Pero existen problemas con el CMP y el uso práctico del modelo que es necesario estudiar. Por ejemplo, la lógica que subyace al CMP no está bien entendida y los estudios han demostrado que quienes responden a este cuestionario no lo hacen con estabilidad.[29] Asimismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. Con frecuencia es difícil determinar en la práctica qué tan buenas son las relaciones líder-miembro, lo estructurada que está la tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.[30]

Teoría del recurso cognitivo Más recientemente, Fiedler y un asociado, Joe García, revisaron los conceptos de la teoría original del primero.[31] En su refinamiento, al que llamaron **teoría del recurso cognitivo**, se centraron en el rol del estrés como calificación de lo favorable de la situación y el modo en que la inteligencia y experiencia de un líder influían en su reacción ante el estrés. La esencia de la nueva teoría es que el estrés es enemigo de la racionalidad. Es difícil para los líderes (y para cualquiera, en realidad) pensar con lógica y en forma analítica cuando están sujetos a estrés. Además, la importancia de la inteligencia y experiencia del líder en relación con la eficacia difiere en situaciones de poco y mucho estrés. Fiedler y García descubrieron que las aptitudes intelectuales de un líder tienen correlación positiva con el desempeño si está sujeto a poco estrés, pero negativa si el estrés es mucho. A la inversa, la experiencia de un líder se correlaciona en forma negativa con el desempeño si está sujeto a poco estrés, pero positiva si existe mucho estrés. Por tanto, de acuerdo con Fiedler y García, es el nivel de estrés de la situación lo que determina si la inteligencia o experiencia de alguien contribuirá al desempeño del liderazgo.

A pesar de su reciente aparición, la teoría del recurso cognitivo está desarrollando una cantidad importante de apoyo de las investigaciones.[32] En realidad, un estudio confirmó que cuando el nivel de estrés era bajo y el líder era directivo (es decir, cuando estaba dispuesto a decir a la gente lo que tenía que hacer), la inteligencia era importante para la eficacia del líder.[33] En situaciones de mucho estrés la inteligencia era de poca ayuda porque el líder tenía demasiadas restricciones en lo cognitivo como para hacer buen uso de ella. De manera similar, si un líder no es directivo, la inteligencia es de poca ayuda porque tiene miedo de usarla para decir a las personas lo que hay que hacer. Estos resultados son exactamente lo que predice la teoría del recurso cognitivo.

Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo que tiene muchos seguidores entre los especialistas en desarrollo gerencial.[34] Este modelo –llamado **teoría del liderazgo situacional (TLS)**– ha sido incorporado a los programas de capacitación para el liderazgo en más de 400 de las 500 compañías de la revista *Fortune*; y se piensa que sus elementos básicos se enseñan a más de un millón de gerentes al año procedentes de una amplia variedad de organizaciones.[35]

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual, según plantean Hersey y Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores. Antes de continuar, hay que aclarar dos puntos: ¿por qué centrarse en los seguidores? y ¿qué quieren decir con el término *disponibilidad*?

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que

teoría del recurso cognitivo *Teoría del liderazgo que plantea que el estrés afecta de modo desfavorable una situación, y que la inteligencia y experiencia pueden disminuir la influencia del estrés en el líder.*

teoría del liderazgo situacional (TLS) *Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.*



Estas investigadoras en Cytos Biotechnology, en Zurich, Suiza, desarrollan vacunas contra la adicción a fumar y contra la obesidad. Los biólogos y químicos de dicha empresa usan su experiencia en inmunología y biotecnología para desarrollar vacunas contra la aparición y avance de enfermedades crónicas comunes que afectan a millones de personas en todo el mundo. Tienen un alto nivel de disponibilidad entre sus seguidores. Como empleados muy educados, experimentados y responsables, tienen tanto capacidad como disponibilidad para llevar a cabo sus tareas con el liderazgo que les da libertad para tomar e implementar decisiones. Esta relación entre el líder y sus seguidores es consistente con la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

haga éste, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o en la que no hace énfasis la mayoría de las teorías sobre el liderazgo. El término *disponibilidad*, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica.

La TLS considera la relación líder-seguidor como análoga a la que existe entre un padre y su hijo. Así como los padres necesitan renunciar al control conforme un hijo se hace más maduro y responsable, los líderes también lo deben hacer. Hersey y Blanchard identifican cuatro comportamientos específicos del líder –desde el muy directivo hasta el que deja hacer mucho. El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, por lo que la TLS dice que si éste es *incapaz* y *no está dispuesto* a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas; si los seguidores son *incapaces* pero *están dispuestos* el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad, y mucha orientación a la relación para hacer que ellos "compren los deseos del líder"; si los seguidores son *capaces* y *no están dispuestos*, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si el empleado es tanto *capaz* como *dispuesto*, el líder no necesita hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Toma en cuenta la importancia que tienen los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de éstos. Los esfuerzos de investigación para probar y dar apoyo a la teoría por lo general han sido desalentadores.[36] ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias en el modelo en sí, y también problemas con la metodología de investigación en las pruebas de la teoría. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y gran popularidad, cualquier respaldo entusiasta, al menos en este momento, tiene que ser tomado con precaución.

Teoría del camino-meta

Desarrollada por Robert House, la teoría del camino-meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación.[37]

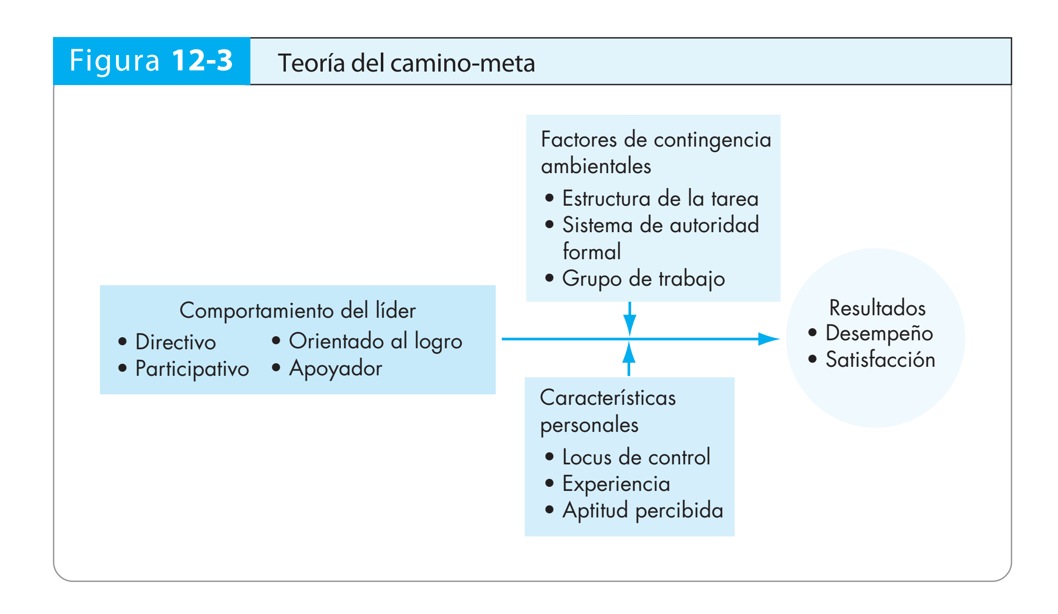
La teoría La esencia de la **teoría del camino-meta** es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término *camino-meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir de donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino.

Comportamientos del líder House identificó cuatro comportamientos de los líderes. El *líder directivo* hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. El *líder apoyador* es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. El *líder participativo* consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. El *líder orientado al logro* establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Al contrario de Fiedler, House supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos, en función de la situación.

Variables del camino-meta y predicciones

Como lo ilustra la figura 12-3 la teoría del camino-meta propone dos clases de variables de contingencia que moderan la relación del liderazgo-comportamiento-resultado, las que están en el ambiente fuera del control del empleado (estructura de la tarea, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo) y las que son parte de las características personales del trabajador (locus de control, experiencia y habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento si han de maximizarse los resultados del seguidor, al tiempo que las características personales del seguidor determinan la forma en que se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto, la teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz si es redundante

Figura 12-3 Teoría del camino-meta



teoría del camino-meta *La que sostiene que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria y/o asegurarse de que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.*

con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del empleado. Por ejemplo, los siguientes son ejemplos de pronósticos basados en la teoría camino-meta:

- El liderazgo directivo genera mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o generan estrés y cuando están muy estructuradas y bien planteadas.
- El liderazgo apoyador da como resultado un desempeño y satisfacción mayores de los empleados si éstos ejecutan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo se percibe como redundante entre los empleados con mucha aptitud percibida o con experiencia considerable.
- Los empleados con un locus de control interno estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- El liderazgo orientado al logro incrementará las expectativas de los empleados acerca de que el esfuerzo conducirá a un desempeño alto, si las tareas se estructuran en forma no ambigua.

Evaluación Debido a su complejidad la teoría del camino-meta no es fácil. Una revisión de las evidencias sugiere un apoyo mixto. Como los autores de dicha revisión comentan: "estos resultados sugieren que el liderazgo eficaz no se basa en quitar las piedras del camino y los obstáculos a las instrumentalidades de la ruta de los empleados, como proponen las teorías camino-meta, o que la naturaleza de dichos estorbos no está de acuerdo con las propuestas de las teorías". Otra revisión concluyó que la falta de apoyo era "impactante y desalentadora".[38] Estas conclusiones han sido contradichas por otros que argumentan que ya se han efectuado las pruebas adecuadas de la teoría.[39] Así, es seguro decir que aún se debate la validez del camino-meta. Debido a que es tan difícil de demostrar, podría ser que transcurriera algún tiempo para que ello suceda.

Resumen de las teorías basadas en la contingencia

Es justo decir que ninguna de las teorías basadas en la contingencia ha funcionado tan bien como esperaban quienes las desarrollaron. En particular, han sido desalentadores los resultados de las teorías del liderazgo situacional y del camino-meta. La TLS de Fiedler ha corrido con mejor suerte en la bibliografía de investigación.

Una limitante de las teorías basadas en la contingencia y por tanto de todas las teorías cubiertas hasta este momento, es que ignoran a los seguidores, y como dijo un estudioso del liderazgo: "los líderes no existen en el vacío"; el liderazgo es una relación simbiótica entre los líderes y sus seguidores.[40] Pero las teorías del liderazgo que hemos estudiado hasta este momento suponen en gran medida que los líderes tratan de la misma manera a quienes los siguen. Es decir, suponen que los líderes utilizan un estilo muy homogéneo con todas las personas en su unidad de trabajo. Pero piense en lo que ha vivido en sus grupos. ¿Notó que los líderes actúan con frecuencia de manera muy diferente con distintas personas? A continuación se estudiará una teoría que toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con distintos seguidores.

Teoría del intercambio líder-miembro (ILM)

Piense en algún líder que haya tenido. ¿Solía tener favoritos que estaban "en su grupo"? Si la respuesta es "sí", ha llegado al fundamento de la teoría del intercambio líder-miembro.[41] La **teoría del intercambio líder-miembro (ILM)** plantea que debido a las presiones de tiempo los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el grupo interno: se confía en ellos, tienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es muy probable que reciban

> 5 *Comparar las teorías interactivas trayectoria-objetivo y el intercambio líder-miembro.*

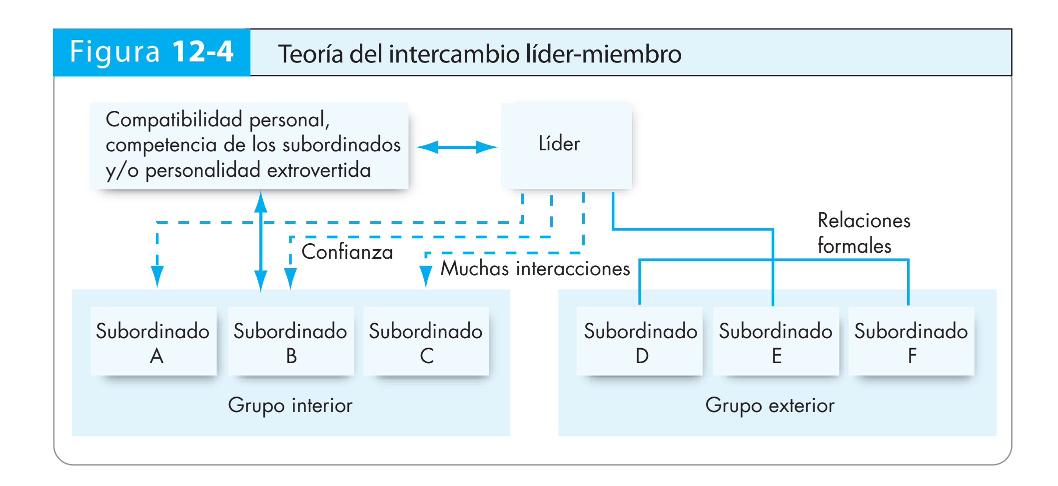
privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el grupo externo. Tienen menos tiempo del líder, menos recompensas de las preferidas que controla el líder, y tienen una relación líder-seguidor que se basa en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder clasifica en forma implícita al seguidor como que está "dentro" o "fuera", y esa relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. Los líderes inducen el ILM al recompensar a aquellos empleados con quienes desean tener relación mas estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.[42] Sin embargo, para que la relación ILM permanezca intacta, el líder y el seguidor deben invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder escoge quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias que indican que el líder tiende a escoger a los miembros del grupo interior debido a que tienen características de actitud y personalidad que son similares a las de él, o un nivel mayor de competencia que los miembros del grupo exterior[43] (vea la figura 12-4). Por ejemplo, los líderes del mismo género tienden a tener relaciones más cercanas (más ILM) que con quienes son de diferente género.[44] El punto clave que se debe observar aquí es que incluso si es el líder quien hace la elección, son las características del seguidor las que conducen la decisión de cómo clasificar lo que hace el líder.

Las investigaciones para probar la teoría ILM por lo general lo han conseguido. Más en específico, la teoría y la investigación respectiva dan evidencias sustantivas acerca de que los líderes sí distinguen entre sus seguidores; que éstas disparidades están muy lejos de ser aleatorias; y que los seguidores en el grupo interior tendrán calificaciones más altas de desempeño, más comportamientos de colaboración o "civilizados" en el trabajo, y reportarán más satisfacción con sus superiores.[45] Estos descubrimientos positivos para los miembros del grupo interior no deben sorprender mucho, dado nuestro conocimiento de la profecía autocumplida (vea el capítulo 5). Los líderes invierten sus recursos con aquellos que esperan tengan el mayor desempeño. Y "saben" que los integrantes del grupo interior son los más competentes, por lo que los líderes los tratan como tales y sin intención cumplen su profecía.[46]

Figura 12-4 Teoría del intercambio líder-miembro



teoría del intercambio líder-miembro (ILM) *Creación por parte de los líderes de personas en el grupo y personas fuera de éste; los subordinados del primer tipo tendrán calificaciones de desempeño más altas, menor rotación y mayor satisfacción en el trabajo.*

Teoría de la decisión: Modelo de la participación del líder, de Vroom y Yetton

6 Identificar las variables situacionales en el modelo de la participación del líder.

La última teoría que estudiaremos en este capítulo plantea que *la forma* en que el líder toma las decisiones es tan importante como *lo que* decide. Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el **modelo de la participación del líder**, que relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación de toma de decisiones.[47] A partir de reconocer que las estructuras de la tarea tienen demandas variables para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores plantearon que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar dicha estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton es normativo: proveía un conjunto crucial de reglas que debían seguirse para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones. El modelo consistía en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía identificarse al elegir "sí" o "no") y cinco estilos de liderazgo o alternativas. Trabajos recientes de Vroom y Arthur Jago dieron como resultado una revisión de este modelo.[48] El modelo revisado conserva los mismos cinco estilos de liderazgo alternativo –desde la toma de decisiones del líder completamente solo hasta compartir el problema con el grupo y desarrollar una decisión por consenso– pero agrega un conjunto de tipos de problemas y expande las variables de contingencia a 12, las cuales se listan en la figura 12-5.

Las pruebas de las investigaciones tanto del modelo original como del revisado para la participación del líder no han sido alentadoras, aunque el modelo revisado tiene mejor calificación en cuanto a eficacia.[49] Las críticas suelen centrarse en las variables omitidas y en la complejidad general del modelo.[50] Otras teorías de la contingencia demuestran que el estrés, la inteligencia y la experiencia son variables situacionales importantes. Aún así, el modelo de la participación no las incluye. Pero lo más importante es que, al menos desde un punto de vista práctico, el modelo es demasiado complicado para que lo use el gerente común de manera regular. Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de las ramas del árbol de decisión del modelo revisado, no es muy realista esperar que los gerentes profesionales consideren doce variables de contingencia, ocho tipos de problema y cinco estilos de liderazgo cuando traten de seleccionar el proceso de decisión adecuado para un problema específico.

Es obvio que en este análisis no hemos hecho justicia a la complejidad del modelo, por lo que, ¿qué se gana con esta breve revisión? Se obtienen puntos de vista adicionales sobre las variables de contingencia relevantes. Vroom y sus asociados nos han dado ciertas variables de contingencia específica con apoyo empírico que usted debe considerar cuando elija su estilo de liderazgo.

Figura 12-5 Variables de contingencia en el modelo revisado de la participación del líder

1. Importancia de la decisión.
2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión.
3. Si el líder tiene información suficiente para tomar una buena decisión.
4. Lo bien estructurado que esté el problema.
5. Si una decisión autocrática tendría el compromiso de los seguidores.
6. Si los seguidores "compran" las metas de la organización.
7. Si es probable que haya conflicto entre los seguidores por las alternativas de solución.
8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.
9. Restricciones de tiempo sobre el líder que limitan el involucramiento de los seguidores.
10. Si se justifican los costos de reunir a miembros dispersos geográficamente.
11. Importancia que tiene para el líder minimizar el tiempo que requiere tomar la decisión.
12. Importancia de utilizar la participación como herramienta para desarrollar las aptitudes de decisión de los seguidores.



Cultivar una perspectiva internacional: una necesidad para los líderes

La empresa de contabilidad y consultoría PriceWaterhouseCoopers (PwC) se toma en serio el punto de vista mundial de sus líderes actuales y futuros. Por ello, la compañía comenzó el programa Ulyses, que envía a los líderes potenciales de la compañía a países en el extranjero para que obtengan conocimientos y experiencia sobre la diversidad cultural.

Por ejemplo, PwC envió a un grupo de gerentes a una misión de consultoría de ocho semanas a las zonas pobres de Namibia. ¿Cuál era su trabajo? Ayudar a los líderes de las aldeas a manejar la crisis en aumento del SIDA. Sin presentaciones de PowerPoint ni correos electrónicos, los gerentes aprendieron rápido a comunicarse en una forma tradicional cara a cara. Se vieron forzados a depender menos de las tecnologías rápidas y más a hacer conexiones al cultivar relaciones con clientes diversos. Al experimentar la diversidad de primera mano en lo que quizás fuera un extremo, PwC espera que sus gerentes estén mejor equipados para manejar asuntos en cualquier cultura en la que dirijan negocios. La compañía dice que el programa da a sus futuros líderes una perspectiva amplia e internacional de los negocios, y hace más probable que encuentren soluciones creativas y no convencionales a problemas complejos. Además, los participantes se dan cuenta de que son capaces de cumplir su cometido incluso sin acceso a sus recursos habituales. En esencia, se ven forzados a ser líderes.

Aún está por verse si el programa es eficaz para incrementar las aptitudes de liderazgo global de los participantes. No obstante, quienes participan en el Programa Ulyses alaban sus beneficios y otras compañías toman nota: Johnson & Johnson y Cisco Systems son sólo dos de varias compañías que han adoptado programas similares.

Fuente: Basado en J. Hempel y S. Porges, "It Takes a Village – And a Consultant", *Business Week*, 6 de septiembre de 2004, p. 76.

Implicaciones globales

7 Describir la manera en que los gerentes estadounidenses necesitan ajustar sus enfoques al liderazgo en Brasil, Francia, Egipto y China.

La mayor parte de las investigaciones de las teorías sobre el liderazgo que se estudiaron en este capítulo han sido realizadas en países de habla inglesa, por lo que se sabe muy poco sobre la forma en que la cultura podría cuestionar su validez, en particular en el Oriente. Sin embargo, un análisis reciente del proyecto de investigación sobre la Eficacia global del comportamiento organizacional y de liderazgo (GLOBE, véase el capítulo 4 para más detalles sobre este estudio) ha producido algunos conocimientos útiles, aunque preliminares, sobre temas culturales que los líderes necesitan tener en cuenta.[51]

En dicho artículo, los autores buscan responder a la pregunta práctica de cómo afectaría la cultura a un gerente estadounidense si tuviera que dirigir durante dos años un proyecto en cuatro países prototípicos cuyas culturas son distintas de la de Estados Unidos en varios aspectos: Brasil, Francia, Egipto y China. A continuación se analiza cada caso.

Brasil Con base en los descubrimientos del estudio GLOBE, sobre los valores de los empleados brasileños, un líder estadounidense en dicho país necesitaría estar orientado al equipo, ser participativo y humano. Esto sugiere que los líderes con mucha consideración, que hacen énfasis en la toma de decisiones participativa y

modelo de la participación del líder
teoría de liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones en distintos tipos de situaciones.

ejercen bien el liderazgo situacional serían los más apropiados para dirigir trabajadores en esa cultura. Como dijo un gerente brasileño en el estudio: “no preferimos a los líderes que toman decisiones solos y actúan por sí mismos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de nuestra manera de ser”.

Francia En comparación con los empleados estadounidenses, los franceses tienden a adoptar un punto de vista más burocrático de sus líderes y no esperan que sean humanos ni considerados. Entonces, funcionará mejor un líder con mucha estructura de iniciación o relativamente orientado a la tarea, que tome decisiones de manera autocrática. En Francia, sería contraproducente un estilo de liderazgo con mucha consideración (orientado a las personas).

Egipto Igual que los de Brasil, los empleados egipcios valoran más que los estadounidenses un liderazgo orientado al equipo y participativo. Sin embargo, Egipto también es un país con una cultura con distancia al poder, lo que significa que se espera que haya diferencias de estatus entre los líderes y sus seguidores. ¿Cómo podría un gerente de Estados Unidos ser participativo pero actuar de modo que muestre un nivel de estatus alto? De acuerdo con los autores, los líderes deben pedir opiniones a los empleados, tratar de minimizar los conflictos, pero no tener miedo de tomar el mando y la decisión final (después de consultar a los miembros del equipo).

China De acuerdo con el estudio GLOBE, la cultura china hace énfasis en ser diplomático, considerado y no egoísta, pero también tiene una gran orientación al desempeño. Estos dos factores sugieren que tanto la consideración como una estructura de iniciación serían de importancia. Aunque la cultura china es relativamente participativa en comparación con la de Estados Unidos, también hay diferencias de estatus entre líderes y empleados. Esto sugiere que, igual que en Egipto, funcionaría mejor un estilo moderadamente participativo.

Aunque hay pocas investigaciones que confirmen las conclusiones de este estudio y, por supuesto, siempre habrá variaciones entre los empleados (no todos los brasileños son más colectivistas que cualquier trabajador estadounidense), el estudio GLOBE sugiere que los líderes necesitan tomar en cuenta la cultura cuando dirijan empleados de distintas naciones.

Resumen e implicaciones para los gerentes

El liderazgo juega un papel central en la comprensión del comportamiento de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general da la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una predicción más exacta debe de tener algún valor para mejorar el desempeño del grupo.

Las primeras búsquedas de un conjunto de características universales del liderazgo fracasaron. Sin embargo, esfuerzos recientes que utilizan el marco teórico de los Cinco Grandes rasgos de la personalidad han generado resultados mucho más alentadores. En específico, los rasgos de extroversión, responsabilidad y apertura a la experiencia muestran relaciones fuertes y consistentes con el liderazgo.

La principal contribución del enfoque conductista fue estrechar el liderazgo a los estilos orientado a la tarea y orientado a la persona (consideración). Igual que ocurrió con el enfoque basado en las características, los resultados de la escuela conductista al principio fueron ignorados. Pero los esfuerzos recientes confirman la importancia de los estilos de liderazgo orientados a la tarea y a las personas.

Un hito en el entendimiento del liderazgo ocurrió cuando reconocimos la necesidad de desarrollar teorías de la contingencia que incluyeran factores situacionales. En el presente, las evidencias indican que las variables situacionales relevantes incluirían la estructura de la tarea del puesto; el nivel del estrés situacional; nivel de apoyo del grupo; inteligencia y experiencia del líder; y las características del seguidor como la personalidad, experiencia, aptitud y motivación. Aunque las teorías basadas en la contingencia no han vivido todavía lo suficiente para ver cumplida su promesa inicial, las investigaciones dan un apoyo básico a la del TLS de Fiedler.

Por último, otras dos teorías –la del intercambio líder miembro (ILM) y el modelo de participación del líder– también contribuyen a la comprensión del liderazgo. La teoría ILM tiene influencia en el análisis de los seguidores, si están incluidos en el "grupo interior" del líder o están relegados al "grupo exterior". El modelo de participación del líder, de Vroom, se centra en el papel de éste en la toma de decisiones y considera *cómo* las toma (si involucra o no a sus seguidores).

Manejadas en conjunto, estas teorías tradicionales han mejorado nuestra comprensión del liderazgo eficaz. Sin embargo, como veremos en el capítulo siguiente, otras teorías más recientes han resultado aún más promisorias en la descripción del liderazgo.

Punto Contrapunto

LOS LÍDERES NACEN, NO SE HACEN

En Estados Unidos, las personas socializan para creer que pueden ser lo que ellas quieran: y eso incluye ser un líder. Aunque eso está bien en los cuentos infantiles (piense en *The Little Engine That Could, La maquinita que podía*: "yo puedo, yo puedo"), los asuntos del mundo y las vidas de las personas no siempre tienen envolturas tan bonitas, y este es un ejemplo. Ser un líder eficaz tiene más que ver con entre quiénes naciste que con qué haces con lo que tienes.

Que los líderes nacen y no se hacen, no es una idea nueva. El historiador victoriano Thomas Carlyle escribió: "la Historia no es más que la biografía de unos cuantos grandes hombres". Aunque hoy habría que modificar esto para incluir a las mujeres, su punto de vista aún es válido: son los grandes líderes los que engrandecen a los equipos, las compañías y hasta los países. ¿Alguien duda que personas como Abraham Lincoln y Franklin Roosevelt eran líderes políticos? ¿O que Juana de Arco y George Patton eran líderes militares brillantes y con valentía? ¿O que Henry Ford, Jack Welch, Steve Jobs y Rupert Murdoch eran buenos líderes en los negocios? Como dijo un estudioso de la bibliografía: "los líderes no son como las demás personas". Estos líderes eran grandes porque tenían la madera para serlo: madera que el resto no tiene, o tiene menos.

Si no está convencido, hay nuevas evidencias que apoyan nuestra posición. Un estudio reciente de varios cientos de gemelos idénticos que fueron separados al nacer reveló que había una correlación entre su ascendencia y sus roles de liderazgo. Estos gemelos crecieron en ambientes diferentes por completo: algunos ricos, otros pobres, con padres con instrucción o sin ella, algunos en ciudades y otros en pueblos. Pero los investigadores descubrieron que, a pesar de esos ambientes distintos, cada pareja de gemelos tenía similitudes asombrosas en términos de si se habían convertido en líderes.

Otros estudios revelaron que el ambiente compartido –por ejemplo, crecer en el mismo hogar– tenía poca influencia en el surgimiento del liderazgo. A pesar de lo que nos gustaría creer, las evidencias son claras: parte sustancial del liderazgo está en nuestros genes. Si tenemos la madera, estamos destinados a ser líderes eficaces. Si no la tenemos, es improbable que triunfemos en ese rol. El liderazgo no puede ser para todos, y sería un error suponer que cualquiera tiene la capacidad de ser un buen líder.[52]

Por supuesto, las cualidades y características personales son importantes para el liderazgo, como lo son para otros comportamientos. Pero la clave real es lo que se hace con lo que se tiene.

En primer lugar, si el liderazgo consistiera tan sólo en la posesión de algunas características clave –digamos inteligencia y personalidad– simplemente se haría una prueba a las personas para seleccionar a las más inteligentes, extrovertidas y conscientes, y hacerlas líderes. Pero eso sería un desastre. Ayuda tener esos rasgos, pero el liderazgo es mucho más complejo como para reducirlo a una fórmula de ellos. Tan inteligente como es Steve Jobs, hay otras personas que son más inteligentes y extrovertidas que él: miles de ellas. Esa no es la esencia de lo que hace grandes a él o a los líderes políticos o militares. Es una combinación de factores: deseo de serlo, experiencias tempranas en los negocios, aprender de los errores y tener ambición.

En segundo lugar, los grandes líderes nos dicen que la clave de su éxito no son las características que tenían al nacer, sino lo que aprendieron durante su vida.

Por ejemplo, tomemos a Warren Buffet, admirado no sólo por sus enormes inversiones sino también como líder y jefe. Ser un gran líder, de acuerdo con Buffet, depende de adquirir los hábitos correctos. "Las cadenas de los hábitos son demasiado ligeras para notarlas, pero demasiado pesadas para romperlas", dice. Buffet plantea que características como hábitos o inteligencia, confiabilidad e integridad, son las más importantes para el liderazgo — y al menos las últimas dos son susceptibles de desarrollarse. Dice: "necesitas integridad, inteligencia y energía para triunfar. La integridad es algo que se escoge por completo y es formadora de hábitos".

Por último, centrarse en los "grandes hombres y mujeres" no es muy provechoso. Aun si fuera cierto que los grandes líderes nacen, es un enfoque muy impráctico para el liderazgo. Las personas necesitan creer en algo, y una de las cosas que pueden mejorar es a ellas mismas. Si fuéramos por el mundo pensando que sólo somos la acumulación de marcadores genéticos y que toda nuestra vida será lo que nuestros genes digan, ¿quién querría vivir de esa manera? A las personas les gusta el cuento optimista *The Little Engine That Could, La maquinita que podía,* porque le da la oportunidad de pensar en forma positiva (podemos ser buenos líderes) o negativa (los líderes están predeterminados), y es mejor ser positivo.[53]

Preguntas de repaso

1 ¿Difieren el liderazgo y la administración? Si así fuera, ¿en qué?

2 ¿Cuál es la premisa de las teorías de las características? ¿Qué características se asocian con el liderazgo?

3 ¿Cuáles son los aciertos y las limitaciones principales de las teorías del comportamiento?

4 ¿Qué es el modelo de la contingencia de Fiedler? ¿Tiene apoyos en la investigación?

5 ¿Cuáles son los aciertos principales de la teoría del camino-meta? ¿Y los del intercambio líder-miembro?

6 ¿Cuáles son las predicciones del modelo de la participación del líder?

7 ¿Qué tan específicamente necesitaría un líder estadounidense adaptarse a las culturas brasileña, francesa, egipcia y china?

Ejercicio vivencial

¿QUÉ ES UN LÍDER?

1. Escriba, de manera individual, 12 adjetivos que describan a un líder de negocios eficaz.
2. Forme equipos de cuatro o cinco personas. Cada equipo debe nombrar un secretario que tome notas y sea el vocero. Comparen las listas, elaboren una nueva de los adjetivos comunes a dos o más personas (los sinónimos son lo mismo: por ejemplo, decidido y resuelto).
3. Cada vocero debe presentar la lista de su equipo a todo el grupo.
4. ¿Hay similitudes entre las listas? ¿Qué le dice eso sobre la naturaleza del liderazgo?

Dilema ético

¿EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS?

El poder que se tiene por ser líder se puede usar para bien o para mal. Cuando se aceptan los beneficios del liderazgo también se acepta la carga ética. Pero muchos líderes de gran éxito se han valido de tácticas cuestionables para alcanzar sus fines. Entre éstas se hallan la manipulación, los ataques verbales, la intimidación física, la mentira, el miedo y el control. Veamos algunos ejemplos:

- Jack Welch, antiguo director de General Electric, tuvo un liderazgo que hizo de esta empresa la compañía más valiosa de Estados Unidos. También efectuó cada año el despido del 10 por ciento de los empleados de rendimiento más bajo de la empresa.
- El CEO de Apple, Steve Jobs, recibió acciones con fecha retroactiva, es decir, se le permitió comprar acciones de Apple muy por debajo de su precio de mercado en el momento en que las recibió como opción. En realidad, las opciones estaban fechadas de modo que pudiera comprarlas al precio más bajo posible. El antiguo director financiero de Apple, Fred Anderson, afirma que advirtió a Jobs acerca de los problemas de contabilidad que generaría la retroactividad, pero dice que él (Anderson) fue quien pagó las consecuencias.
- El CEO de Cisco, John Chambers despidió a cerca del 20 por ciento de su fuerza laboral y comentó que los malos tiempos eran "tan sólo un empujón brusco". Dígaselo a los 17 000 trabajadores que despidió: casi 20 por ciento de la fuerza de trabajo de la empresa. No obstante, Cisco volvió a ser rentable.

Preguntas

1. ¿Qué es más importante para juzgar a un líder, sus acciones o los resultados? ¿Qué *debería* ser más importante?
2. ¿Cuánto del éxito de un líder se debe a la suerte o a otros factores que están más allá de su control?
3. Los empleados, accionistas y la sociedad, ¿perdonan con mucha facilidad a los líderes que utilizan métodos cuestionables para alcanzar sus metas?
4. ¿Es imposible que los líderes sean éticos *y* exitosos?

Caso incidental 1

EL PASO DE COLEGA A SUPERVISOR

Cheryl Kahn, Rob Carstons y Linda McGee tienen algo en común. Todos fueron ascendidos en sus organizaciones a puestos de dirección y todos hallaron que la transición era un reto.

Cheryl Kahn ascendió a directora de alimentos y bebidas de los restaurantes Glazier Group en la ciudad de Nueva York. Con el ascenso se dio cuenta de que las cosas nunca volverían a ser iguales. Ya no participaría más en los chismes o encubriría la impuntualidad crónica de un empleado. Dice que encontró que su nuevo rol era desalentador. "Al principio yo era como un tractor atrás de todo mundo, y eso no fue bien recibido. Decía, 'es a mi modo o ni modo'. Y olvidaba que mis amigos también estaban en transición". Admite que este estilo alienó a todo aquel con quien trabajaba.

Rob Carstons, gerente técnico en IBM en California, habla de la incertidumbre que sintió después que lo ascendieron de programador junior a gerente. "Era un poco difícil estar de pronto dando instrucciones a los compañeros, cuando tan sólo el día anterior era uno de ellos. Tratas de ser cuidadoso para no ofender a nadie. Es extraño entrar a una oficina y que toda la conversación cambie. La gente no quiere ser tan abierta contigo cuando te conviertes en el jefe".

Linda McGee ahora es presidenta de Medex Insurance Services en Baltimore, Maryland. Comenzó en la compañía como representante de servicios al cliente, después saltó a varios colegas con una serie de ascensos. Su rápido crecimiento generó problemas. Los colegas "decían: 'Oh, aquí viene la nueva mandamás'. Sólo Dios sabe lo que habló a mis espaldas".

Preguntas

1. Muchos nuevos gerentes fracasan en seleccionar el estilo de liderazgo correcto cuando pasan a la administración. ¿Por qué piensa usted que ocurre esto?
2. ¿Qué dice esto sobre el liderazgo y la capacitación para ser líder?
3. ¿Cuáles teorías del liderazgo, si hubiera alguna, ayudarían a los nuevos líderes en su transición?
4. ¿Piensa usted que es más fácil o difícil ascender internamente a una posición formal de liderazgo que llegar como externo? Explique su respuesta.

Fuente: Basado en D. Koeppel, "A Tough Transition: Friend to Supervisor". *The New York Times*, 16 de marzo de 2003, p. BU-12.

Caso incidental 2

¿ENTRE MÁS CORTÉS MÁS AMABLE?

La visión estereotipada de un CEO –rudo, dominante e hiperagresivo– tal vez está cediendo el paso a una imagen de mayor sensibilidad. En ningún lado esto es más evidente que en General Electric. Tal vez no haya un CEO más reverenciado por su estilo de liderazgo que su antiguo director, Jack Welch, un "chico rudo", según sus propias palabras. Pero su sucesor, Jeff Immelt, sobresale por su estilo tan diferente de liderazgo. Mientras que Welch era intenso, directo e impositivo, Immelt fue descrito por *Financial Times* como alguien "diplomático, desprendido y relajado".

Por supuesto, Immelt es sólo un líder más, y su éxito en GE no está garantizado. Pero no está solo en el grupo de CEOs de evidente sensibilidad. El CEO de Colgate-Palmolive, Reuben Mark, enuncia su credo del liderazgo así: "todo lo que me importa es asegurarme de que nada importante o creativo que suceda en Colgate-Palmolive se perciba como mi idea". En un contraste interesante con el CEO de Chrysler, Bob Nardelli, el presidente de esta empresa, Jim Press (antiguo presidente de Toyota en Estados Unidos) afirma practicar un "liderazgo sirviente" y dice que una de sus funciones principales es "quitarse del camino" y apoyar a aquellos con quienes trabaja.

Un estudio reciente de los CEOs parece sugerir que esta tendencia se está diseminando. En la muestra que consideró, los CEOs en promedio obtuvieron 12 puntos de calificación *por debajo* de la media en cuanto a rudeza. Sí, *debajo* del promedio. Como concluye un observador del mundo corporativo: "parece que el enfoque tipo Jack Welch está en retirada".

Tal vez piense que un enfoque más amable y gentil sólo funciona entre los CEOs de las 500 empresas de la revista *Fortune*, cuya seguridad en el trabajo depende de una cobertura amplia en la prensa. No obstante, en Estados Unidos no hay nada más alejado de Wall Street que Hanford, Washington, sitio de limpieza de desechos nucleares, donde se constata que el enfoque "amable" del liderazgo también tiene lugar. Jerry Long, vicepresidente de operaciones para el sitio CH2MHILL del sitio Hanford, afirma que parte fundamental de su trabajo es "demostrarles que te importan".

Considere el ascenso meteórico de Barack Obama: pasó de ser senador estatal a un contendiente serio por la presidencia en sólo 3 años. Cuando estudiaba en la Escuela de Derecho de Harvard, Obama fue asistente de investigación del famoso abogado Laurence Tribe, quien dijo de Obama: "he

conocido senadores y presidentes. Nunca conocí a nadie con lo que me parecía el talento político más crudo. Parece que tiene la manera más segura de atravesar con calma lo que para mucha gente son barreras impenetrables".

Aunque algunas personas afirman que la campaña de Obama hace énfasis en el estilo y no en la sustancia, tal vez sea que después de años de guerras políticas enconadas, la gente considera ahora que el *cómo* es tan importante como el *qué*. Sin que importe si Obama llega a la Casa Blanca, está claro que parte de su increíble ascenso refleja el deseo que tienen las personas de un líder más amable y gentil.

Preguntas

1. ¿Piensa que la imagen más amable y gentil de un líder sólo es una moda?
2. ¿Piensa que el enfoque del liderazgo más amable y gentil funciona mejor en ciertas situaciones que en otras? ¿Es posible que Welch e Immelt sean *ambos* líderes eficaces?
3. ¿Piensa que el estilo de liderazgo de personas como Immelt y Obama son resultado de la "naturaleza", el "ambiente" o ambos? ¿Cuáles factores piensa que dan apoyo a su respuesta?

Fuente: Basado en J. Hollon, "Leading Well is Simple", *Workforce Management*, 6 de noviembre de 2006, p. 50; A. Pomeroy, "CEOs Show Sensitive Side", *HRMagazine*, agosto de 2006, p. 14; P. Bacon, Jr., "Barack Obama", *Time*, 18 de abril de 2005, p. 60-61; J. Marquez, "Kindness Pays... Or Does It?" *Workforce Management*, 25 de junio de 2007, pp. 40-41; y C. Woodyard, "Press: 'I was in love with cars every second", *USA Today*, 23 de enero de 2006, p. 5B.

Notas

1. J. Weber y P. Gogoi "Why Wrigley and Perez Need Each Other", *Business Week*, 23 de octubre de 2006, pp. 1-2; y D. Carpenter, "Wrigley Hires Perez to Serve as Its CEO", *Washington Post*, 23 de octubre de 2006.
2. J. P. Kotter, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 103-111; y J. P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (Nueva York: The Free Press, 1990.)
3. R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management* 23, no. 3 (1997), p. 445.
4. J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups", *Journal of Communication*, diciembre de 1967, pp. 316-323.
5. S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60; y S. J. Zaccaro, R. J. Foti y D. A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pp. 308-315.
6. Ver T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies y M. Werner, "Personality and Leadership: A Review", artículo presentado en la 15a Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nueva Orleans, 2000; y T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, y M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 765-780.
7. Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, "Personality and Leadership".
8. D. R. Ames y F. J. Flynn, "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 307-324.
9. Esta sección se basa en D. Goleman, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 93-102; J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*, agosto de 2000, pp. 1027-1055; C-S. Wong y K. S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, junio de 2002, pp. 243-274; y D. R. Caruso y C. J. Wolfe, "Emotional Intelligence and Leadership Development", en D. David y S. J. Zaccaro (eds.), *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004) pp. 237-263.
10. J. Champy, "The Hidden Qualities of Great Leaders", *Fast Company* 76 (noviembre de 2003), p. 135.
11. T. A. Judge, J. A. LePine y B. L. Rich, "Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 762-776.
12. J. Antonakis, "Why 'Emotional Intelligence' Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley (2003)", *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (2003), pp. 355-361; ver también M. Zeidner, G. Matthews, y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review", *Applied Psychology: An International Review* 53 (2004) pp. 371-399.
13. *Ibid.*; *Ibid* 7; R. G. Lord, C. L. DeVader, y G. M. Alliger, "A Meta-analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pp. 402-410; y J. A. Smith y R. J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", *Leadership Quarterly*, verano de 1998, pp. 147-160.
14. Ver S. Hansen, "Stings Like a Bee", *INC.*, noviembre de 2002, pp. 56-64; J. Greenbaum, "Is Ghengis on the Hunt Again?", *internetnews.com*, 14 de enero de 2005, www.internetnews.com/commentary/article.php/3459771.
15. R. M. Stogdill y A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951.) Esta investigación se actualizó en C. A. Schriesheim, C. C. Cogliser y L. L. Neider, "Is It 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, whit Implications for Future Research", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 111-145; y T. A. Judge, R. F. Piccolo, y R. Ilies, "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership

Research", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2004, pp. 36-51.

16. D. Akst, "The Rewards of Recognizing a Job Well Done", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 2007, p. D9.

17. G. Yukl y D. D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 147-197.

18. R. Kahn y D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", en D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2a ed. (Elmsford, NY: Row, Paterson, 1960).

19. Judge, Piccolo e Ilies, "The Forgotten Ones?"

20. R. R. Blake y J. S. Moutton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964).

21. Ver, por ejemplo, R. R. Blake y J. S. Mouton, "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle", *Organizational Dynamics*, primavera de 1982, pp. 20-43.

22. Ver, por ejemplo, L. L. Larson, J. G. Hunt, y R. N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1976, pp. 628-641; y P. C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth", *Academy of Management Journal*, junio de 1978, pp. 325-331.

23. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).

24. S. Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?" *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 765-769.

25. F. E. Fiedler, M. M. Chemers y L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (Nueva York: John Wiley, 1977).

26. Citado en R. J. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 422.

27. L. H. Peters, D. D. Hartke, y J. T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 274-285; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper y L. A. Tetrault, "Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 561-573; y R. Ayman, M. M. Chemers y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 147-167.

28. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 422.

29. Ver, por ejemplo, R. W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Academy of Management Review*, enero de 1978, pp. 106-118; C. A. Schriesheim, B. D. Bannister y W. H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review", *Academy of Management Review*, abril de 1979, pp. 287-90; y J. K. Kennedy, J. M. Houston, M. A. Korgaard y D. D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Educational & Psychological Measurement*, otoño de 1987, pp. 807-814.

30. Ver E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116-1 17; y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 749-764.

31. F. E. Fiedler y J. E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance* (Nueva York: Wiley, 1987).

32. Ver F. E. Fiedler, "Cognitive Resources and Leadership Performance", *Applied Psychology-An International Review*, enero de 1995, pp. 5-28; y F. E. Fiedler, "The Curious Role of Cognitive Resources in Leadership", en R. E. Riggio, S. E. Murphy, F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leaderships*, (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 91-104.

33. T. A. Judge, A. E. Colbert, y R. Ilies, "Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2004, pp. 542-552.

34. P. Hersey y K. H. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal*, febrero de 1974, pp. 1-15; y P. Hersey, K. H. Blanchard y D. E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

35. Citado en C. F. Fernandez y R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective", *Leadership Quarterly* 8, no. 1 (1997), p. 67.

36. Ver, por ejemplo, *ibid.*, pp. 67-84; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", *Leadership Quarterly 8*, no. 2 (1997), pp. 153-170; y R. P. Vecchio y K. J. Boatwright, "Preferences for Idealized Styles of Supervision", *Leadership Quarterly*, agosto de 2002, pp. 327-342.

37. R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-338; R. J. House y T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1974, pp. 81-97; y R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 323-352.

38. J. C. Wofford y L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, invierno de 1993, pp. 857-876; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearne, "Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illesive Moderators of Leadership Behaviors", *Journal of Management* 21 (1995), pp. 423-470.

39. J. R. Villa, J. P. Howell y P. W. Dorfman, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2003), pp. 3-23; C. A. Schriesheim y L. Neider, "Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 317-321; y M. G. Evans, "R.J. House's 'A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness'". *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 305-309.

40. W. Bennis, "The Challenges of Leadership in the Modern World", *American Psychology*, enero de 2007, pp. 2-5.

41. R. M. Dienesch y R. C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 618-634; G. B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain

Perspective", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 219-247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe y S. J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 47-119; y C. A. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou, y F. J. Yammarino, "The Folly of Theorizing 'A' but Testing 'B': A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration", *Leadership Quarterly*, invierno de 2001, pp. 515-551.

42. R. Liden y G. Graen, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1980, pp. 451-465; R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 662-674; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer, y L. E. Tetrick, "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (junio de 2002), pp. 590-598; S. S. Masterson, K. Lewis, y B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal* 43, no. 4 (agosto de 2000), pp. 738-748.

43. D. Duchon, S. G. Green, y T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986, pp. 56-60; Liden, Wayne, y Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges"; y M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development", en S. E. Murphy y R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003) pp. 129-147.

44. R. Vecchio y D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 303-335.

45. Ver, por ejemplo, C. R. Gerstner y D. V. Day, "Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 827-844; R. Ilies, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 269-277; y Z. Chen, W. Lam y J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 202-212.

46. D. Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", *Leadership Quarterly*, invierno de 1992, pp. 278-279.

47. Ver V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); y V. H. Vroom y A. G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychology*, enero de 2007, pp. 17-24.

48. V. H. Vroom y A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall, 1988.) Ver también V. H. Vroom y A. G. Jago, "Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 169-181.

49. Ver, por ejemplo, R. H. G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1982, pp. 523-532; C. R. Leana, "Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1987, pp. 228-233; J. T. Ettling y A. G. Jago, "Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model", *Journal of Management Studies*, enero de 1988, pp. 73-83; R. H. G. Field y R. J. House, "A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, pp. 362-366; y R. H. G. Field y J. P. Andrews, "Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making", *Journal of Behavioral Decision Making*, diciembre de 1998, pp. 251-261.

50. House and Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 428.

51. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque, y R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2006, pp. 67-90.

52. R. D. Arvey, Z. Zhang y B. J. Avolio, "Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 2007, pp. 693-706.

53. M. Pandya, "Warren Buffett on Investing and Leadership: I'm Wired for This Game", *Wharton Leadership Digest* 3, no. 7 (abril de 1999), http://leadership.wharton.upenn.edu/digest/04-99.shtml.

Temas contemporáneos del liderazgo

No hay nada más desmoralizador que un líder que no pueda articular por qué hacemos lo que hacemos.
—James Kouzes y Barry Posner



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Explicar cómo influye la contextualización en la eficacia del liderazgo.

2 Definir el *liderazgo carismático* y mostrar cómo influye en los seguidores.

3 Contrastar el liderazgo transformacional con el transaccional y analizar cómo funciona el primero.

4 Definir el *liderazgo auténtico* y mostrar por qué son vitales la ética y la confianza para el liderazgo eficaz.

5 Identificar los tres tipos de confianza.

6 Demostrar la importancia de la tutela, el autoliderazgo y el liderazgo virtual para nuestra comprensión del liderazgo.

7 Identificar cuándo no es necesario el liderazgo.

8 Explicar cómo encontrar y crear líderes eficaces.

9 Evaluar si el liderazgo carismático y el transformacional se generalizan entre las culturas.

La sabiduría convencional sugiere que los líderes visionarios son optimistas. Yvon Chouinard, fundador de la empresa Patagonia, es la prueba viviente de que la sabiduría convencional no siempre está en lo correcto.

La compañía Patagonia es famosa por su ropa para el aire libre (deportiva). Pero también es famosa por su ética ecológica amigable. Gran parte del crédito por este balance se otorga a Chouinard, quien se une a la máxima de David Browers: "en un planeta muerto no se pueden hacer negocios".

La visión pesimista de Patagonia



Sin embargo, igual que el *ethos* de todos los líderes exitosos, los valores de Chouinard –favorecer el ambientalismo, la informalidad y el amor por la vida al aire libre– se han permeado en la cultura de la compañía. Sus oficinas corporativas son como ninguna otra: llenas de mascotas sorprendentes, tablas de surf, empleados descalzos y una jaula llena de búhos y halcones convalecientes.

Aunque los valores de Chouinard parecen notablemente ubicuos, dado el énfasis corporativo actual en la sustentabilidad, igual de notable es el pesimismo siempre presente de Chouinard. Dice: "no creo que vayamos a perdurar como sociedad de aquí a 100 años, o tal vez ni siquiera como especie". En otro foro escribió: "Patagonia nunca será por completo socialmente responsable. Nunca hará un producto sustentable por completo, que no haga daño".

Usted pensará tal vez éste sea un modelo de negocios. Predecir el Apocalipsis y la Hecatombe y ser el peor crítico de sus propios productos. Pero así es como funciona la visión de Chouinard. Al describir el futuro de la humanidad en los peores términos, Patagonia plantea el escenario para su forma de hacer negocios. Si los humanos van en camino de la extinción por sí mismos, entonces comprar a las compañías con consciencia ambiental se vuelve lo más importante. La misión de Patagonia, que se muestra de manera conspicua en su sitio Web, es *Construir el mejor producto, no hacer daño innecesario, usar los negocios para inspirar e implementar soluciones para la crisis ambiental.*

La visión pesimista de Chouinard parece funcionar. La compañía está en crecimiento, por lo general Chouinard declina ofertas para comprar la empresa ("No quiero que ninguna bola de grasa de Wall Street opere mi compañía", dice) , y recibe 900 solicitudes por cada puesto vacante. Aunque Patagonia no es tan grande como otras empresas al menudeo, el uso que hace del ambientalismo para su provecho ha influido para que otros minoristas –como The Gap, Levi Strauss y, más recientemente, Wal-Mart– sigan sus pasos.

Usted pensaría que todo esto haría que Chouinard fuera más optimista respecto del futuro, pero no hay ninguna oportunidad de que así sea. "Sé que todo se va a ir al infierno", asegura.[1] ■

Aunque en muchos sentidos él no es un líder característico, Yvon Chouinard personifica las cualidades de un dirigente inspirador: es decir, tiene una visión, insiste en ella e inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales para perseguirla. Una forma del liderazgo inspirativo es el carismático. Resuelva la siguiente evaluación para ver su grado de liderazgo carismático.



¿QUÉ TAN CARISMÁTICO SOY?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación II.B. (How Charismatic Am I?) y responda las preguntas siguientes.

1. *¿Cómo estuvo su calificación en comparación con las de sus compañeros? ¿Piensa que es correcta?*
2. *¿Por qué piensa que obtuvo esa calificación? ¿Piensa que la razón está en sus genes? ¿Sus padres son carismáticos o cree que la calificación se debe a su ambiente? ¿Hubo factores en su formación o experiencias de su infancia que afectaran su carisma?*
3. *Con base en el material presentado en el capítulo, ¿piensa que podría volverse más carismático? Si es así, ¿cómo lo haría?*

Enfoques de inspiración al liderazgo

1 *Explicar cómo influye la contextualización en la eficacia del liderazgo.*

Los enfoques tradicionales del liderazgo, aquellos que se estudiaron en el capítulo 12, ignoran la importancia del líder como comunicador. La **contextualización** es una forma de comunicación que da forma al significado. Es una manera en que los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás los acontecimientos. Incluye seleccionar y resaltar uno o más aspectos de un tema mientras se excluyen otros. La contextualización tiene importancia

especial para un aspecto del liderazgo ignorado por las teorías tradicionales: la capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos.

En esta sección se presentan dos teorías contemporáneas del liderazgo con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son las de los liderazgos carismático y transformacional.

Liderazgo carismático

2 *Definir el* liderazgo carismático *y mostrar cómo influye en los seguidores.*

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Ronald Reagan, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos que se menciona con frecuencia como ejemplos de líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

¿Qué es el liderazgo carismático? Max Weber, sociólogo, fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático. Hace más de un siglo definió el *carisma* (de la palabra griega que significa "regalo") como "cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, superhumanos o, al menos, poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder".[2] Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. De acuerdo con la **teoría del liderazgo carismático**, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo.[3] Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del líder carismático. Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal.[4] Estas características se describen en la figura 13-1.

¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen? Los líderes carismáticos, ¿nacen con sus cualidades? ¿O las personas pueden aprender a serlo? La respuesta a las dos preguntas es *sí*.

Figura 13-1 Características clave de los líderes carismáticos

1. *Visión y articulación*. Tiene una visión –expresada como meta idealizada– que propone un futuro mejor que el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
2. *Riesgo personal*. Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr la visión.
3. *Sensibilidad a las necesidades de los seguidores*. Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. *Comportamiento no convencional*. Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

contextualizar *Forma de usar el lenguaje para manejar el significado.*

teoría del liderazgo carismático *Atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos.*

Es verdad que los individuos nacen con características que los hacen carismáticos. En realidad, hay estudios de gemelos idénticos que revelan que tienen calificaciones similares en mediciones de liderazgo carismático, aun si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. Las investigaciones sugieren que la personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático, pues los líderes de este tipo son extrovertidos, confían en sí mismos y están orientados al logro.[5] Considere al cofundador de CNN, Ted Turner. Al hablar de sí dice que es "una luna llena que opaca a todas las estrellas a su alrededor" y "si tuviera humildad, sería perfecto". Aunque no todos los líderes carismáticos son tan claros o coloridos como Turner, la mayoría tiene una naturaleza alegre, interesante y dinámica.

Aunque una pequeña minoría piensa que el carisma se hereda y por tanto no puede aprenderse, la mayoría de los expertos creen que también es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos y así disfruten de los beneficios que tiene el que los consideren "líderes carismáticos".[6] Después de todo, el que heredemos ciertas tendencias no significa que no podamos aprender a cambiar. Un grupo de autores propone que una persona aprende a ser carismática con un proceso de tres etapas.[7] En primer lugar, un individuo necesita desarrollar el aura del carisma al verse optimista; usar la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo, no sólo con palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a los demás al crear una atmósfera que los inspira a seguirlo. Y en tercero, el individuo saca el potencial de sus seguidores apelando a sus emociones.

Este enfoque de tres etapas parece funcionar, como lo evidencian investigadores que han tenido éxito en hacer que estudiantes de licenciatura de administración "actúen" con carisma.[8] Se pensó que los estudiantes articularan una meta amplia, comunicaran expectativas de alto desempeño, mostraran confianza en la aptitud de sus seguidores para cumplir dichas expectativas y tuvieran empatía con las necesidades de éstos; aprendieron a proyectar una presencia de poder, confianza y dinámica; y practicaron el uso de un tono de voz cautivante y motivador. Para capturar más la dinámica y energía del carisma, se capacitó a los líderes para que evocaran características carismáticas no verbales: alternaban entre caminar y sentarse en las orillas de sus escritorios, volteaban hacia los sujetos, mantenían contacto visual directo y adoptaban posturas relajadas y expresiones faciales animadas.



La visión inspiradora del carismático cofundador y CEO de Apple, Steve Jobs, es hacer que la tecnología más avanzada sea fácil de usar para la gente. Con esta visión, Jobs inspira, motiva y dirige a los empleados para que desarrollen productos como las computadoras Macintosh, reproductores de música iPod y los teléfonos iPhone. "El iPhone es como tener tu vida en el bolsillo", dice Jobs; la entrada de Apple al mercado de teléfonos móviles incluye un iPod, cámara, reloj de alarma y capacidad de comunicación por Internet, con un diseño de pantalla táctil fácil de usar.

Estos investigadores descubrieron que los estudiantes podían aprender a proyectar carisma. Además, los seguidores de ellos tenían un desempeño mayor en su tarea, se ajustaban mejor a ésta, al líder y al grupo, que otros seguidores que trabajaban con grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores En realidad, ¿cómo influyen en sus seguidores los líderes carismáticos? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.[9] Comienza con la articulación que hace el líder de una **visión** atractiva. Una visión es una estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas. Esta visión proporciona un sentido de continuidad para los seguidores al vincular el presente con un futuro mejor para la organización. Por ejemplo, en Apple, Steve Jobs impulsó el iPod al decir que: "es tan digno de Apple como lo que Apple nunca ha hecho". La creación del iPod consiguió la meta de Apple de ofrecer tecnología novedosa y fácil de usar. La estrategia de Apple fue crear un producto que tuviera una interfaz amigable para el usuario con la que las canciones se cargaran con rapidez y se organizaran con facilidad. Fue el primer dispositivo para un mercado amplio que vinculó las capacidades de almacenamiento de datos con las descargas de música.

Una visión está incompleta a menos que la acompañe un enunciado de visión. Un **enunciado de visión** es la articulación formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para "imprimir" en sus seguidores una meta y propósito amplio. Una vez establecidos la visión y su enunciado, el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán, lo que mejora su autoestima y confianza en sí mismos.

A continuación, el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo que sus seguidores imitarán. Por ejemplo, un estudio de los empleados del banco israelí mostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Por último, el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional para demostrar valentía y convicción respecto de su visión. Hay un contagio emocional en el liderazgo carismático por el que los seguidores "atrapan" las emociones que su líder les envía.[10] La próxima vez que mire a Martin Luther King cuando pronunciaba su discurso "Tengo un sueño", observe las reacciones de la multitud y se dará cuenta de la forma en que un líder carismático transmite sus emociones a sus seguidores.

Debido a que la visión es un componente crítico del liderazgo carismático, debemos aclarar exactamente lo que queremos decir con el término, identificar cualidades específicas de una visión eficaz y dar algunos ejemplos.[11]

Un repaso de varias definiciones arroja que una visión difiere en varios sentidos de otras formas de dar dirección: "una visión tiene un imaginario claro y seductor que ofrece una manera innovadora de mejorar, reconoce y se apega a las tradiciones y conecta con acciones que la gente puede realizar para cambiar. La visión apela a las emociones y energía de las personas. Si se articula con propiedad, una visión genera el entusiasmo que muestra la gente en eventos deportivos y otras actividades recreativas, y lleva esa energía y compromiso al lugar de trabajo".[12]

Las propiedades clave de una visión parecen ser las posibilidades de inspiración centradas en los valores, realizables, con imágenes y articulación superiores.[13] Las visiones deben poder crear posibilidades que inspiren, ser únicas y ofrecer un orden nuevo capaz de producir diferenciación organizacional. Es probable que una visión falle si no ofrece un panorama mejor del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables se ajustan

visión *Estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas.*

enunciado de visión *Articulación formal de la visión o misión de una organización.*

a los tiempos y a las circunstancias y reflejan lo único de la organización, y las personas la que integran deben creer que la visión es alcanzable. Debe ser percibida como difícil pero realizable. Asimismo, las visiones que tienen articulación clara y con imágenes poderosas se captan y aceptan mejor.

¿Cuáles son algunos ejemplos de visiones? Rupert Murdoch tuvo una del futuro de la industria de las comunicaciones con la combinación del entretenimiento y los medios. A través de News Corporation, Murdoch tuvo éxito en integrar una red de noticias, estaciones de televisión, estudios de cine, publicaciones y distribución global a través de satélites. John Malone, de Liberty Media, dice que News Corporation es "la compañía de medios integrada verticalmente con mejor operación y posición estratégica del mundo".[14] La visión última de Mary Kay Ash de hacer de las mujeres empresarias que vendieran productos y mejoraran su autoimagen, dio ímpetu a su compañía de cosméticos. Y Michael Dell creó una visión de negocios que permite a Dell Computer vender y entregar una PC terminada directamente al consumidor en menos de ocho días.

¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación? Hay un cuerpo creciente de investigaciones que muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático, el alto rendimiento y la satisfacción de los seguidores.[15] Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo mayor en el trabajo y, debido a que su líder les agrada y lo respetan, expresan una satisfacción más grande. También parece que las organizaciones con CEOs carismáticos son más rentables y los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas por sus clases.[16] Sin embargo, hay evidencias numerosas que indican que el carisma no siempre es generalizable; es decir, su eficacia depende de la situación. El carisma parece tener más éxito cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente involucra un grado alto de tensión e incertidumbre.[17] Esto tal vez explica que los líderes carismáticos surjan en la política, religión, tiempos de guerra o cuando una empresa comienza o enfrenta una crisis que amenaza su supervivencia. Por ejemplo, hacia 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. A principios de la década de 1970, cuando Chrysler Corp. enfrentaba la quiebra, necesitaba un líder carismá-



Sony Corporation escogió a un líder carismático para que inspirara a la compañía para que regresara a sus raíces innovadoras. Como primer CEO y director de Sony que no procede de Japón, Howard Stringer, de Gales, reorganiza la empresa para enfrentar el cambio de hacer la marca Sony más relevante para los consumidores de la era digital. El gran sentido del humor, optimismo, energía sin límite y confianza que emana Stringer, motivan a los empleados de todo el mundo, de ingenieros a ejecutivos. Un alto directivo dice: "la personalidad de Howard y su carácter, así como la manera en que se comunica, han sido benéficos para la compañía". En esta fotografía, Stringer bromea con altos ejecutivos de Sony acerca del color de sus corbatas durante una conferencia de prensa para anunciar su nuevo trabajo como CEO.

tico con ideas no convencionales como Lee Iacoca, para que reinventara la compañía. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo persuadió a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como CEO interino e inspirara a la empresa para que regresara a sus raíces innovadoras.

Además de ideología e incertidumbre, otro factor situacional que limita el carisma parece hallarse en la organización. Hay que recordar que la creación de una visión es un componente clave del carisma, pero es común que las visiones se apliquen a organizaciones completas o a divisiones grandes. Tienden a ser creadas por altos ejecutivos, por lo que es probable que el carisma tenga más relevancia directa para explicar el éxito y fracaso de los ejecutivos superiores que el de los gerentes de menor nivel. Así que aun cuando haya individuos que tengan una personalidad inspiradora, es más difícil utilizar sus cualidades de liderazgo carismático en puestos administrativos de bajo nivel. Los gerentes de rango bajo *pueden* crear visiones que rijan a sus unidades, sólo que es más difícil definirlas y alinearlas con las metas más grandes de la organización como un todo.

Por último, el liderazgo carismático influye más en ciertos seguidores que en otros. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que las personas son especialmente receptivas a un líder carismático cuando sienten una crisis, están sujetas a estrés o temen por sus vidas. Más en general, ciertos tipos de personalidad son más susceptibles al liderazgo por carisma.[18] Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su bienestar, es más probable que absorba la dirección de un líder que establezca su propia manera de avanzar o pensar.

El lado oscuro del liderazgo carismático Los líderes carismáticos en los negocios como Hank Greenberg, de AIG; Jack Welch, de GE; Dennis Kozlowski, de Tyco; Herb Kelleher, de Southwest Airlines; Michael Eisner, de Disney y Carly Fiorina, de HP, se han vuelto celebridades no menores que Shaquille O'Neal o Madonna. Todas esas compañías querían tener un CEO carismático, y para atraer esa clase de persona les dieron autonomía y recursos sin precedente. Tenían jets privados a su disposición, usaban penthouses de $30 millones, préstamos libres de interés para comprar casas en la playa y obras de arte, equipos de seguridad proporcionados por su compañía y beneficios similares a los de la realeza. Un estudio mostró que los CEOs carismáticos eran capaces de utilizar su carisma para apalancar salarios más altos aun cuando su desempeño fuera mediocre.[19]

Desafortunadamente, los líderes carismáticos que piensan que la vida no los merece no necesariamente actúan en el mejor interés de sus organizaciones.[20] Muchos de ellos usan su poder para transformar sus compañías a su imagen y semejanza. Es frecuente que borren por completo la frontera que separa sus intereses personales de los de la empresa. En el peor de los casos, los peligros de ese carisma impulsado por el ego son los líderes que permiten que su interés y metas personales se impongan al de la organización. Intolerantes ante las críticas, se rodean de personas que solo dicen *sí,* que reciben recompensas por agradarles y crean un clima en que la gente tiene miedo de cuestionar o desafiar al "rey" o "reina" cuando piensan que están cometiendo un error. Los resultados en compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth, fueron líderes que usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y ejecutivos que violaron leyes y cruzaron límites éticos para generar números financieros que inflaron en forma temporal los precios de las acciones y permitieron a los líderes ganar millones de dólares al convertir en efectivo sus opciones sobre acciones.

Un estudio de 29 compañías que iban de buenas a excelentes (los rendimientos acumulados de sus acciones eran al menos tres veces mejores que el del mercado de valores en general durante los últimos 15 años) encontró una *ausencia* de líderes carismáticos gobernados por el ego. Aunque los líderes de dichas empresas eran muy ambiciosos, su ambición estaba dirigida a su compañía y no hacia sí mismos. Generaban resultados extraordinarios, pero con pocas fanfarrias o aspavientos. Se hacían responsables de los errores y malos resultados, y daban el crédito

por el éxito a otras personas. Se sentían orgullosos por desarrollar líderes fuertes dentro de la empresa que pudieran dirigirla a alturas todavía mayores una vez que ellos se hubieran marchado. Estos individuos reciben el nombre de **líderes de nivel 5** debido a que tienen cuatro cualidades básicas de liderazgo –capacidad individual, aptitudes de equipo, competencia directiva y aptitud para estimular a otros hacia un desempeño mayor– más una quinta dimensión: una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional. Los líderes de nivel 5 canalizan sus necesidades de ego fuera de sí mismos y hacia la meta de construir una gran compañía. Por ello, a la vez que son muy eficaces tienden a ser personas de las que nunca se oye hablar y que tienen poca notoriedad en las publicaciones de negocios: como Orin Smith, de Starbucks; Kristine McDivitt, de Patagonia; John Whitehead, de Goldman Sachs y Jack Brennan, de Vanguard. Dicho estudio es importante porque confirma que no es necesario que los líderes sean carismáticos para ser eficaces, en especial cuando el carisma está imbricado con un ego desproporcionado.[21]

No queremos sugerir que el liderazgo carismático sea ineficaz. En general, su eficacia está bien documentada. El punto es que un líder con carisma no siempre es la respuesta. Sí es más probable que una organización que tenga uno sea exitosa, pero ese éxito depende hasta cierto punto de la situación y visión del líder. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, tienen demasiado éxito en convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión desastrosa.

Liderazgo transformacional

3 *Contrastar el liderazgo transformacional con el transaccional y analizar cómo funciona el primero.*

Otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales.[22] La mayor parte de las teorías presentadas en el capítulo anterior: por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino-meta, se refieren a los **líderes transaccionales**. Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los **líderes transformacionales** inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Algunos ejemplos de líderes transformacionales son Andrea Jung, de Avon; Richard



A. G. Lafley es un líder transformacional. Desde que fue nombrado CEO de Procter & Gamble en 2000, ha llevado creatividad y flexibilidad a una compañía de crecimiento lento. Inspiró a los empleados para que aceptaran la responsabilidad de ejecutar su visión de cambiar P&G por medio de expandir marcas fundamentales como la de la pasta dental Crest, hasta innovaciones tales como blanqueadores de dientes y cepillos dentales. Cambió el objetivo de P&G de ser un innovador de productos para el hogar a fijarse una meta de 50 por ciento de nuevos artículos desarrollados con socios del exterior. Con más de la mitad de los negocios de la empresa fuera de Estados Unidos, Lafley reconstituyó a su equipo de alta dirección para que incluyera al 50 por ciento de no estadounidenses. Estos cambios elevaron los ingresos, utilidades y precio de las acciones de P&G. En la fotografía aparece con Euka, perro pastor mascota de la marca de comida para animales, en la que Lafley contribuyó para que pasara del lugar número 5 al 1 en Estados Unidos, y duplicó las ventas de perros pastores en todo el mundo.

Figura 13-2 Características de los líderes transaccionales y transformacionales

Líder transaccional

Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.

Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo si los estándares no se cumplen.

Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, p. 22. Reimpreso con autorización del editor. American Management Association, Nueva York.

Branson, de Virgin Group y Jim McNerney ,de Boeing. Ellos atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la visión de éstos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva; y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo. La figura 13-2 identifica y define en breve las características que diferencian a los dos tipos de líderes.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan,[23] si no que se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia. El liderazgo transformacional se construye *sobre* el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional. Pero lo contrario no es cierto, por lo que si usted es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que sólo sea un líder mediocre. Los líderes mejores son transaccionales *y* transformacionales.

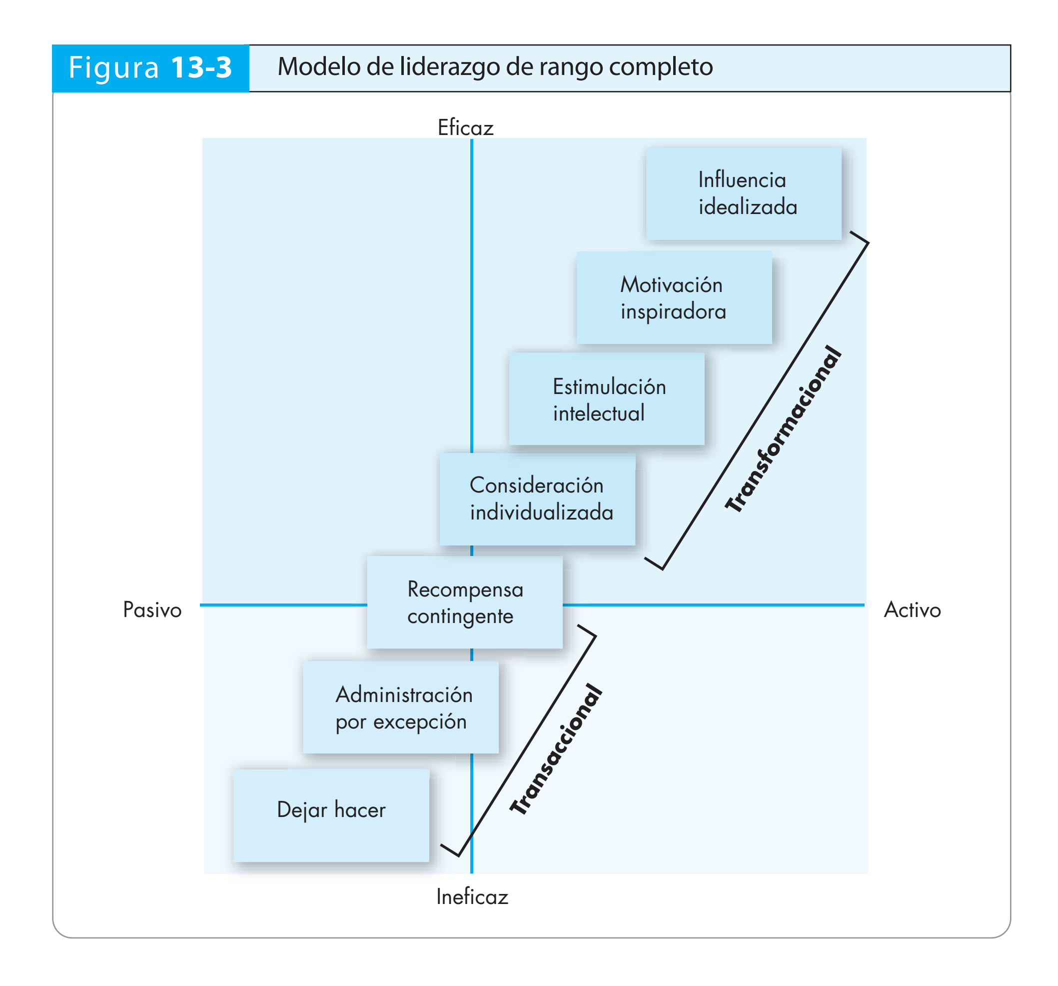
Modelo de liderazgo de rango completo La figura 13-3 muestra el modelo de liderazgo de rango completo. El dejar hacer es el más pasivo y por tanto el menos eficaz de los comportamientos del líder. Es raro que quienes usan este estilo sean vistos como eficaces. La administración por excepción –activa o pasiva– es un poco mejor que el dejar hacer, pero se considera un liderazgo ineficaz. Quienes practican el liderazgo de la administración por excepción tienden a estar disponibles sólo cuando hay un problema, lo que con frecuencia significa demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente es un estilo eficaz, sin embargo quienes se apeguen a él no conseguirán que sus empleados vayan más allá de su

líderes de nivel 5 *Con mucha ambición y movidos por ésta, la cual está dirigida hacia su compañía y no hacia sí mismos.*

líderes transaccionales *Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas al aclarar el rol y los requerimientos de la tarea.*

líderes transformacionales *Los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos.*

Figura 13-3 Modelo de liderazgo de rango completo



deber. Sólo con los cuatro estilos restantes de liderazgo –todos aspectos del liderazgo transformacional– es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y trascender sus intereses propios por el bien de la organización. La consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada, dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, más productividad, moral y satisfacción más altas, eficacia organizacional mayor, menor rotación, menos ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes por lo general son más eficaces cuando usan de manera regular cada uno de los comportamientos transformacionales.

Cómo funciona el liderazgo transformacional En los últimos años se han realizado investigaciones numerosas para explicar cómo funciona el liderazgo transformacional. Los líderes que lo practican animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos.[24] Por ejemplo, Leonard Wong, coronel del ejército, reveló que durante la guerra de Irak el ejército estimulaba "el pensamiento proactivo en vez del reactivo, y la adherencia en lugar de la audacia". En respuesta, el coronel Wong trabaja en hacer que los oficiales principiantes sean creativos y corran más riesgos.[25] Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también porque animan a quienes los siguen a que también ejerzan su creatividad.

Las metas son otro mecanismo clave que explica cómo funciona el liderazgo transformacional. Los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas de la organización y piensan que las que persiguen tienen importancia personal.[26] El CEO de

VeriSign, Stratton Sclavos, afirma que: "es como dibujar la trayectoria: tener la capacidad de explicar a tus empleados hacia dónde vas y cómo vas a llegar ahí. Aun más importante es escoger a personas con las cuales trabajar, que tengan el mismo nivel de pasión, compromiso, miedo y competitividad para dirigirse a esas mismas metas".

El comentario de Sclavos acerca de las metas lleva a la visión. Así como las investigaciones han demostrado que la visión es importante para explicar cómo funciona el liderazgo carismático, también revelan que la visión explica parte del efecto del liderazgo transformacional. De hecho, un estudio halló que la visión era aun más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, vivaz) para explicar el éxito de las empresas innovadoras.[27] Por último, el liderazgo transformacional también genera compromiso por parte de los seguidores y les inyecta una sensación de más confianza en el líder.[28]

Evaluación del liderazgo transformacional Son impresionantes las evidencias que dan apoyo a la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional. El primero funciona en ocupaciones dispares (directores de escuela, comandantes de la marina, ministros, presidentes de asociaciones de MBA, cadetes, sobrecargos sindicalistas, profesores, representantes de ventas, etc.), y distintos niveles de trabajo. Un estudio reciente de investigación y desarrollo reveló, por ejemplo, que los equipos dirigidos por líderes de proyecto con mucho liderazgo transformacional produjeron artículos que se juzgaba tenían mejor calidad 1 año después y eran más rentables 5 años más tarde.[29] Y una revisión de 87 estudios que sometían a prueba el liderazgo transformacional reveló que tenía relación con la motivación y satisfacción de los seguidores, un desempeño mejor y la eficacia percibida en los líderes.[30]

La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Hay preocupaciones acerca de si el liderazgo por recompensa contingente es estrictamente una característica sólo de los líderes transaccionales. Y contrario al modelo de liderazgo de rango completo, el de recompensa contingente en ocasiones es más eficaz que el transformacional.

En resumen, las evidencias en general indican que el liderazgo transformacional tiene correlación más intensa que el transaccional con tasas menores de rotación, mayor productividad y satisfacción de los empleados.[31] Como el carisma, parece que el liderazgo transformacional se puede aprender. Un estudio de los gerentes del Canadian Bank reveló que aquellos que tuvieron capacitación para el liderazgo transformacional pertenecían a sucursales bancarias con desempeño bastante mejor que el de las que tenían gerentes que no siguieron la capacitación. Otros estudios dieron resultados similares.[32]

Liderazgo transformacional versus liderazgo carismático Hay cierto debate acerca de si son lo mismo el liderazgo transformacional y el carismático. El estudioso más responsable de introducir el liderazgo carismático al CO, Robert House, los considera sinónimos, y califica a las diferencias de "modestas" y "menores". Sin embargo, el individuo que primero investigó el liderazgo transformacional, Bernard Bass, considera que el carisma es parte de éste y plantea que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, lo que sugiere que éste, por sí solo, es insuficiente para "que ocurra el proceso transformacional".[33] Otro investigador comentó que "el [líder] carismático puro tal vez quiera que sus seguidores adopten la visión del mundo del carismático y no vayan más allá; el líder transformacional tratará de inyectar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino a la larga los que establece el líder".[34] Aunque muchos investigadores piensan que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, los estudios demuestran que en realidad un líder muy transformacional también tiene mucho carisma. Por tanto, las mediciones del liderazgo por carisma y transformacional son, en la práctica, casi equivalentes.

Liderazgo auténtico: la ética y la confianza son el fundamento del liderazgo

4 *Definir el* liderazgo auténtico *y mostrar por qué son vitales la ética y la confianza para el liderazgo eficaz.*

Si bien las teorías de los liderazgos carismático y transformacional han aumentado mucho nuestra comprensión de lo que es eficaz al dirigir, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza. Algunos estudiosos plantean que es esencial la inclusión de la ética y la confianza para tener el panorama completo del liderazgo eficaz. A continuación analizamos ambos conceptos en el marco del liderazgo auténtico.[35]

¿Qué es el liderazgo auténtico?

Douglas R. Conant no es un CEO común y corriente. Su estilo es sin duda de bajo perfil. Cuando se le pregunta sobre el gran desempeño de Campbell Soup, musita: "estamos acercándonos a nuestro objetivo un poco más (que nuestros colegas)". Por lo general admite sus errores y es frecuente que diga: "lo puedo hacer mejor". El de Conant parece ser un buen ejemplo de liderazgo auténtico.[36]

Los **líderes auténticos** saben quienes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera cualidad que produce el liderazgo auténtico es la confianza, ¿cómo la construye el líder auténtico? Los líderes auténticos comparten información, estimulan la comunicación abierta y siguen sus ideales. El resultado: la gente tiene fe en los líderes auténticos.

Debido a que el concepto es tan reciente, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, creemos que es una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo porque se centra en aspectos de la moral de ser un líder. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión, y la comunican de manera persuasiva, pero en ocasiones la visión está equivocada (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus necesidades o placeres propios, como pasó con los líderes de negocios Dennis Kozlowski (antiguo CEO de Tyco) y Jeff Skilling (exCEO de Enron).[37]



El del CEO de Campbell Soup, Douglas Conant, es un ejemplo de liderazgo auténtico. Al dirigir la compañía para que sea una de las de mejor desempeño en la industria de alimentos, Conant motiva a los empleados al darles el crédito de la innovación, al mismo tiempo que evita el elogio de sí mismo. Durante sus seis años como CEO, Conant ha escrito 16,000 notas de agradecimiento para los trabajadores, desde la recepcionista hasta el director de inversiones. El direcor de Campbell dice: "es un líder extraordinario que se comporta con la máxima integridad. Las personas lo siguen y creen en él. Es un Águila Scout".



¿SOY UN LÍDER AUTÉNTICO?

En la Self-Assessment Library , resuelva la evaluación IV.E.4 (Am I an Ethical Leader?).

La ética y el liderazgo

Es sorprendente que el tema de la ética y el liderazgo haya recibido tan poca atención. Sólo hasta hace poco los investigadores de la ética y del liderazgo empezaron a considerar las implicaciones éticas al respecto.[38] ¿Por qué hasta ahora? Una razón es el interés general creciente que hay en la ética en el campo de la administración. Otra razón tal vez sea el descubrimiento que han hecho los biógrafos de que muchos de nuestros líderes del pasado –como Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson– cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, incluso ligan la compensación de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que "no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño", en palabras del CEO de Boeing, Jim McNerney.[39]

La ética toca al liderazgo en varios aspectos. Por ejemplo, los líderes transformacionales han sido descritos por una autoridad como personas que aprecian la virtud moral cuando intentan cambiar las actitudes y comportamientos de sus seguidores.[40] Asimismo, el carisma tiene un componente ética, pues los líderes faltos de ella tal vez utilicen su carisma para aumentar su *poder sobre* sus seguidores, para dirigirlos hacia sus fines personales. Se considera que los líderes éticos usan su carisma en forma socialmente constructiva para servir a otros.[41] También está el tema del abuso del poder por parte de los líderes, por ejemplo cuando se asignan salarios enormes, bonos y opciones sobre acciones, mientras que buscan disminuir costos mediante el despido de empleados de mucha antigüedad. Debido a que son los altos ejecutivos quienes dan el tono moral en una organización, necesitan fijar estándares éticos elevados, demostrar éstos con su propio comportamiento y estimular y recompensar la integridad de los demás.

Es necesario que la eficacia del liderazgo considere los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de éstas. Recientemente, los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado** –el liderazgo que transmite valores centrados en los demás versus en sí mismo, por líderes que son modelos de conducta ética.[42]

El liderazgo no está libre de valores. Antes de juzgar si un líder es eficaz se deben considerar tanto los medios que usó para alcanzar sus metas como el contenido moral de éstas.

A continuación se estudiará el concepto de la confianza y el papel que tiene en la formación de los líderes fuertes.

¿Qué es la confianza?

La confianza, o falta de ella, es un concepto cada vez más importante del liderazgo en las organizaciones de hoy.[43] En esta sección se define *confianza* y se dan ciertos lineamientos que ayudan a crearla y también la credibilidad.

líderes auténticos *Líderes que saben quiénes son, en lo que creen y su valor, y actúan abiertamente y de buena fe sobre dichos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas.*

liderazgo carismático socializado *Concepto de liderazgo que plantea que los líderes que son modelos de conducta ética transmitan valores centrados en los demás versus en sí mismo.*

La **confianza** es una expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones.[44] Los dos elementos más importantes de la definición son que implica familiaridad y riesgo.

La frase *expectativa positiva* de la definición supone conocimiento y familiaridad con la otra parte. La confianza es un proceso que depende de la historia que se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia.[45] Lleva tiempo formarla, construirla de manera incremental y acumularla. La mayoría de nosotros encuentra difícil, o imposible, confiar en una persona de inmediato si no sabemos nada de ella. En el extremo, en caso de ignorancia total, apostamos pero no confiamos.[46] Pero conforme llegamos a conocer a alguien y la relación madura, ganamos confianza en nuestra capacidad de formar una expectativa positiva.

El término *oportunista* se refiere al riesgo y vulnerabilidad inherentes en cualquier relación de confianza. Esta implica que uno se hace vulnerable, por ejemplo, cuando se comunica información íntima o se depende de las promesas de otro.[47] Por su naturaleza, la confianza abre la puerta a la decepción o a que alguien saque ventaja a nuestra costa.[48] Pero la confianza no consiste en correr riesgos por correrlos, si no porque *estamos dispuestos* a ello.[49] Por eso, cuando confío en alguien espero que no saque ventaja de mí. Esa disposición a correr riesgos es común en todas las situaciones de confianza.[50]

¿Cuáles son las dimensiones clave que subyacen al concepto de confianza? Se han identificado cinco: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura[51] (ver la figura 13-4).

Figura **13-4**

Dimensiones de la confianza



La *integridad* se refiere a la honestidad y veracidad. De las cinco dimensiones, ésta parece ser la más crítica cuando alguien evalúa la veracidad de otro.[52] Por ejemplo, cuando hace poco se dio a 570 empleados de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.[53]

La *competencia* agrupa el conocimiento y las aptitudes técnicas e interpersonales de un individuo. ¿La persona sabe de lo que habla? Usted no hablará o dependerá de alguien cuyas aptitudes no respeta, pues necesita creer que la persona tiene las aptitudes y capacidades para realizar lo que dice que hará.

La *consistencia* se relaciona con la confiabilidad de un individuo, lo predecible que es y su buen criterio para manejar las situaciones. "Las inconsistencias entre las palabras y la acción disminuyen la confianza".[54] Esta dimensión es relevante en particular para los gerentes. "Nada se nota con más rapidez... que una discrepancia entre lo que los ejecutivos pregonan y lo que esperan que sus asociados hagan".[55]

La *lealtad* es estar dispuesto a proteger y dar la cara por otra persona. La confianza requiere que usted dependa de alguien que no actúe de manera oportunista.

La dimensión final de la confianza es la *apertura*. ¿Confía usted en que la persona le dirá toda la verdad?

La confianza y el liderazgo

La confianza es el principal atributo que se asocia con el liderazgo; y cuando ésta se pierde hay efectos adversos serios en el desempeño de un grupo.[56] Como dijo un autor: "parte del trabajo del líder ha sido y sigue siendo trabajar con los demás para detectar y resolver problemas, pero que los líderes tengan acceso al conocimiento y pensamiento creativo que necesitan para ello, depende de qué tanto confían en ellos las personas. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y la cooperación".[57]

Cuando los seguidores confían en el líder están dispuestos a ser vulnerables ante las acciones de éste: confían en que no se abusará de sus derechos e intereses.[58] Es improbable que las personas se fijen o sigan a alguien que perciben como deshonesto o que se aprovecha de ellos. La honestidad, por ejemplo, califica de manera consistente en primer lugar de la lista de características que admiran la

mayoría de personas en sus líderes. "La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si la gente ha de seguir de buena gana a alguien, a una batalla o a la sala de consejo, primero quieren asegurarse de que la persona es digna de su confianza".[59]

Tres tipos de confianza

5 *Identificar los tres tipos de confianza.*

En las relaciones organizacionales hay tres tipos de confianza, según se base en: la *disuasión*, el *conocimiento* y la *identificación*.[60]

Confianza basada en la disuasión Las relaciones más frágiles se apoyan en la **confianza basada en la disuasión**. Una violación o inconsistencia destruye la relación. Esta forma de confianza se basa en el miedo o castigo si se viola la confianza. Los individuos con este tipo de relación hacen lo que dicen porque temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones.

La confianza basada en la disuasión funcionará sólo en la medida en que el castigo es posible, las consecuencias están claras y el castigo en verdad se aplica si se viola la confianza. Para conservarse, la pérdida potencial de interacción futura con la otra parte debe compensar la utilidad potencial que surge de violar las expectativas. Además, la parte ofendida debe estar dispuesta a dañar (por ejemplo, no tendré reparos en hablar mal de ti si traicionas mi confianza) a la persona que actúa contra la confianza.

La mayor parte de relaciones nuevas comienzan sobre la base de la disuasión. Como ilustración considere el caso en que usted vende su carro al amigo de un amigo. Usted no conoce al comprador, y tal vez sienta el impulso de no decirle todos los problemas que sabe tiene el vehículo. Tal comportamiento incrementaría la probabilidad de vender el carro y asegurar el precio más alto. Pero usted no se calla la información, sino que habla abiertamente de los defectos del automóvil, ¿por qué? Quizá por el temor a una venganza. Si el comprador piensa después que usted lo engañó, tal vez lo diga a su amigo mutuo. Si usted supiera que nunca diría nada a su amigo común, tal vez estuviera tentado a sacar ventaja de la oportunidad. Si está claro que el comprador lo dirá y que su amigo mutuo pensaría mal de usted por aprovecharse de quien lo adquirió, la honestidad de usted se explicaría en términos de disuasión.

Otro ejemplo de confianza basada en la disuasión es la relación entre un empleado y un nuevo gerente. Como empleado, es común que confíe en un jefe nuevo aun cuando hay poca experiencia en que se apoye la confianza. Lo que genera ésta es el hecho de la autoridad del superior y el castigo que él o ella pueden imponer si usted no cumple con sus obligaciones de trabajo.

Confianza basada en el conocimiento La mayoría de relaciones organizacionales tienen sus raíces en la **confianza basada en el conocimiento**; es decir, la confianza se basa en lo predecible del comportamiento que proviene de una historia de interacciones. Existe cuando se tiene información adecuada sobre alguien como para entenderlo lo suficiente y predecir con exactitud su comportamiento.

La confianza basada en el conocimiento proviene de la información más que de la disuasión. El conocimiento de la otra parte y lo predecible de su conducta sustituye los contratos, castigos y acuerdos legales que son más comunes en la confianza basada en la disuasión. Este conocimiento se desarrolla con el tiempo, en gran medida como función de la experiencia que construye la confiabilidad y el poder de predicción. Entre mejor se conozca a alguien, es posible predecir con

confianza *Expectativa positiva de que otro no actuará en forma oportunista.*

confianza basada en la disuasión *La que se basa en el miedo a las represalias si se viola la confianza.*

confianza basada en el conocimiento *La que se basa en lo predecible del comportamiento gracias a una historia de interacción.*



Las relaciones organizacionales con Shelly Lazarus, CEO y directora de Ogilvy & Mather Worldwide, se deben a la confianza basada en el conocimiento. En sus 30 años en la agencia de publicidad, Lazarus se ha labrado la reputación de ser honesta y apasionada en su trabajo, inteligente, leal, comunicadora excelente y respetuosa de las ideas de los empleados. Lazarus cree que su trabajo como líder consiste en desempeñar un papel modelo en cuanto a comportamiento ético, e influir para que todos en la agencia se muevan en la misma dirección. La empresa da el crédito a su visión por atender algunas de las marcas más reconocidas del mundo, como American Express e IBM.

mayor exactitud lo que hará. Lo predecible genera confianza –aun si lo que se predice es lo poco confiable que resulta la otra parte– porque se sabe de qué manera violará el interlocutor la confianza. Cuanto más comunicación e interacción constante se tenga con alguien, más confianza de este tipo se desarrollará para depender de ella.

Resulta interesante que en el nivel basado en el conocimiento, la confianza no se pierde necesariamente por el comportamiento inconsistente. Si usted piensa que es capaz de explicar o entender la falta aparente de otro, hay aceptación, perdona a la persona y la relación continúa. Sin embargo, la misma inconsistencia en el nivel de la disuasión destruye de manera irrevocable la confianza.

En el contexto organizacional, la mayor parte de relaciones gerente-empleado se basan en el conocimiento. Ambas partes tienen experiencia suficiente de lo que significa trabajar juntos y saben qué esperar. Por ejemplo, una falla aislada no destruye una historia larga de interacciones consistentemente abiertas y honestas.

Confianza basada en la identificación El nivel más alto de confianza se alcanza cuando hay un contacto emocional entre las partes, pues eso permite que una de ellas actúe como agente de la otra y la sustituya en las transacciones interpersonales. Esto se denomina **confianza basada en la identificación**. La confianza existe porque los participantes entienden las intenciones del otro, aprecian sus actos y lo que desean. Esta comprensión mutua se desarrolla hasta el punto en que cada uno actúa, en efecto, para el otro. En este nivel los controles son mínimos, pues no es necesario vigilar al otro porque hay una lealtad incuestionable.

El ejemplo mejor de la confianza basada en la identificación es un matrimonio feliz desde hace mucho tiempo. El marido llega a aprender lo que es importante para su esposa y anticipa sus acciones. A su vez, la mujer confía en que él sabrá lo que es importante para ella sin tener que preguntar. La identificación cada vez mayor permite que cada uno piense, sienta y responda como el otro.

En las organizaciones se observa la confianza basada en la identificación entre personas que han trabajado juntas durante mucho tiempo y tienen un bagaje de experiencias que les permite conocerse dentro y fuera. Ésta es también el tipo de confianza que los gerentes buscan haya en los equipos de manera ideal. Los miembros del equipo se sienten tan cómodos y confían tanto entre sí que anticipan la conducta

de los demás y actúan con libertad en ausencia del que sea. En el mundo laboral de hoy, es posible decir que la mayoría de corporaciones grandes han destruido la confianza basada en la identificación que habían construido con los empleados de largo plazo. Las promesas rotas llevaron a la desaparición de lo que alguna vez fue un lazo de lealtad incuestionable, y que tal vez ha sido sustituido por confianza basada en el conocimiento.

Principios básicos de la confianza

Las investigaciones permiten plantear ciertos principios para entender mejor la creación tanto de confianza como de desconfianza.[61]

La desconfianza destruye la confianza Las personas que confían lo demuestran con el incremento de su apertura hacia los demás, revelan información relevante y expresan sus verdaderas intenciones. Quienes no confían no son recíprocos. Ocultan la información y actúan de manera oportunista para sacar ventaja de otros. Para defenderse contra la explotación repetida, la gente que confía es obligada a desconfiar. Unas cuantas personas desconfiadas envenenan a toda la organización.

La confianza genera confianza Del mismo modo en que la desconfianza destruye la confianza, demostrar que se confía en los demás tiende a aumentar la reciprocidad. Los líderes eficaces aumentan la confianza en incrementos pequeños y permiten que los demás respondan en consecuencia. Al ofrecer dosis pequeñas de confianza limitan el castigo o pérdida que ocurriría si se abusara de ellos.

La confianza puede volverse a ganar Una vez que se viola, la confianza se puede volver a ganar, pero sólo en ciertas situaciones. Cuando se rompe la confianza de un individuo en otro debido a que la otra parte falló en hacer lo que se esperaba de ella, es posible restaurarla cuando el transgresor observa un patrón consistente de comportamientos dignos de confianza. Sin embargo, cuando ocurre con decepción el mismo comportamiento que destruyó la confianza, ésta nunca se recupera, aun si la persona decepcionada recibe disculpas, promesas o un patrón consistente de acciones para construir confianza.[62]

Los grupos con desconfianza se destruyen El corolario del principio anterior es que cuando los miembros del grupo desconfían unos de otros, se repelen y separan. Persiguen sus propios intereses y no los del grupo. Los miembros de los grupos con desconfianza tienden a sospechar unos de otros, están en guardia constante contra la explotación y limitan su comunicación con el resto del grupo. Estas acciones tienden a debilitar y eventualmente destruir al grupo.

La desconfianza por lo general reduce la productividad Si bien no puede decirse que la confianza necesariamente *incrementa* la productividad, aunque por lo general sí lo hace, la desconfianza casi siempre la *reduce*. La desconfianza centra la atención en las diferencias entre los intereses de los miembros del grupo, lo que hace difícil que la gente visualice metas comunes. Las personas responden con el ocultamiento de información y la búsqueda secreta de sus propios intereses. Cuando los empleados encuentran problemas evitan recurrir a los demás, pues temen que éstos se aprovechen de ellos. Un clima de desconfianza estimula las formas disfuncionales de conflicto y retrasa la cooperación.

confianza basada en la identificación
La que se basa en la comprensión mutua de las intenciones de los demás y aprecia sus expectativas y deseos.

Roles del liderazgo contemporáneo

6 Demostrar la importancia de la tutela, el autoliderazgo y el liderazgo virtual para nuestra comprensión del liderazgo.

¿Por qué muchos líderes eficaces también son mentores activos? ¿Cómo desarrollan los líderes aptitudes de autoliderazgo en sus empleados? Y, ¿cómo funciona el liderazgo cuando no hay interacción cara a cara? En esta sección se estudian brevemente estos cuatro aspectos del liderazgo.

Función de mentor

Muchos líderes se convierten en mentores. Un **mentor** es un empleado *senior* que impulsa y ayuda a otro menos experimentado (su protegido). Los mentores de éxito son buenos maestros. Presentan las ideas con claridad, saben escuchar y logran empatía con los problemas de su protegido. Las relaciones de mentor se describen en términos de dos categorías amplias de funciones: funciones de carrera y funciones psicológicas.

Funciones de carrera

- Influir para hacer que al protegido se le den tareas difíciles y visibles.
- Entrenar al protegido para ayudarlo a desarrollar sus aptitudes y lograr los objetivos del trabajo.
- Auxiliar al protegido con su exposición a individuos influyentes dentro de la organización.
- Defender al protegido de posibles riesgos para su reputación.
- Impulsar al protegido con su nominación para avances o ascensos potenciales.
- Actuar como caja de resonancia de las ideas que el protegido quizá no esté seguro de compartir con su supervisor inmediato.

Funciones psicológicas

- Aconsejar al protegido en sus ansiedades e incertidumbres para ayudarlo a mejorar su autoconfianza.
- Compartir experiencias personales con el protegido.
- Brindarle amistad y aceptación.
- Actuar como un rol de modelo.[63]



Narayana Murtha (a la derecha de la fotografía), uno de los fundadores de Infosys Technologies en Bangalore, India, renunció como CEO de la empresa para fungir como el mentor principal de la compañía. En este rol, Murtha comparte sus experiencias, conocimiento y lecciones que aprendió mientras forjaba la compañía que inició en 1981 y creció hasta tener 75,000 empleados y ventas por $3,000 millones de dólares. Al ser mentor del equipo directivo fundamental de Infosys, su intención es crear la siguiente generación de liderazgo para la empresa. Su meta es construir cualidades de liderazgo entre los empleados de Infosys por medio de pasar tiempo en varios campus corporativos y analizar proyectos que agreguen valor a la empresa. Murtha aparece aquí asesorando al nuevo CEO de Infosys, Nandan Nilekani.

Ciertas organizaciones, como Edward Jones, empresa de servicios financieros con 24,000 empleados, tienen programas formales de mentores, en los que éstos se asignan de manera oficial a los empleados nuevos o con mucho potencial. Sin embargo, en contraste con el sistema formal de Edward Jones, la mayor parte de empresas se basan en la función de mentor informal: en la que los directivos superiores seleccionan de manera personal a un empleado y lo adoptan como su protegido. La función de mentor más eficaz es la informal, fuera de la interfaz inmediata jefe-subalterno,[64] pues ésta tiene un conflicto inherente de intereses y tensión, atribuible sobre todo a que los gerentes evalúan directamente el desempeño de sus subordinados, lo que limita la comunicación abierta y significativa.

¿Por qué querría un líder ser mentor? Porque hay beneficios personales para él, así como para la organización. La relación mentor-protegido da al primero acceso sin disimulos a las actitudes y los sentimientos de los trabajadores de rango inferior. Los protegidos son una fuente excelente para identificar problemas potenciales y además dan señales de alerta temprana. Las investigaciones sugieren que el compromiso de un mentor con un programa es clave para su eficacia, por lo que si un programa ha de tener éxito tiene importancia crítica que los mentores pertenezcan al consejo y consideren que la relación es benéfica para ellos y sus protegidos. También es importante que éstos sientan que aportan algo a la relación, pues si lo percibe como algo impuesto, simplemente ignorará las sugerencias.[65]

¿Todos los empleados de una organización participan por igual en una relación de mentor? Desafortunadamente, la respuesta es *no*.[66] Las evidencias señalan que es menos probable que se elija como protegidos a integrantes de minorías y a mujeres que a hombres blancos, por lo que aquellos se benefician menos de la función del mentor. Los mentores tienden a seleccionar a protegidos que son similares a ellos según criterios tales como formación, educación, género, raza, nacionalidad y religión. "Las personas se mueven de manera natural hacia su mentor y se comunican con mayor facilidad con aquellos con quienes se identifican más".[67] En Estados Unidos, por ejemplo, los puestos de alta dirección de la mayor parte de organizaciones han sido ocupados por tradición por hombres, por lo que es difícil que las minorías y mujeres sean seleccionadas como protegidas. Además, en relación con géneros diferentes, los altos directivos masculinos quizá seleccionen a otros hombres como protegidos para minimizar problemas tales como la atracción sexual o los chismes. Las organizaciones han respondido a este dilema con el aumento de programas formales de mentores y el dar capacitación y guía a mentores potenciales de grupos especiales como las minorías y mujeres.[68]

Tal vez suponga que la función de mentor es importante, pero las investigaciones al respecto arrojan resultados desalentadores. Dos revisiones de amplio espectro sugieren que los beneficios son sobre todo psicológicos, más que tangibles. Con base en dichas revisiones, parece que los resultados objetivos de la función de mentor, en términos del éxito en la carrera (compensación, desempeño en el trabajo), son muy pequeños. Una de las revisiones concluyó que: "aunque no puede decirse que la función de mentor sea un concepto inútil para la carrera, tampoco es tan importante como los efectos principales de otras influencias para triunfar en ésta, como los de la aptitud y personalidad.[69] Tal vez se *sienta* bien tener un mentor, pero no parece que tenerlo, o incluso tener uno bueno que brinde tanto apoyo como consejos, sea importante para la propia carrera.

Algunos gerentes parecen reconocer los límites de la función de mentor. Cuando Scott Flanders se convirtió en CEO de Freedom Communications, dijo a sus gerentes que *limitaran* el tiempo que pasaban como mentores de sus equipos. Tom Mattia, gerente de Coca-Cola que revisa 90 por ciento de los informes directos, afirma que tiene que practicar "la función de mentor sobre la marcha".[70]

mentor *Empleado superior que asesora y apoya a un empleado con menos experiencia.*

Autoliderazgo

¿Es posible que las personas se dirijan a sí mismas? Cada vez más investigaciones sugieren que sí.[71] Quienes proponen el **autoliderazgo** plantean que hay un conjunto de procesos por los que los individuos controlan su propio comportamiento. Y los líderes eficaces (o lo que sus defensores gustan de llamar *superlíderes*) ayudan a que sus seguidores se dirijan a sí mismos. Hacen esto con el desarrollo de la capacidad de liderazgo de los demás y fortaleciendo a quienes los siguen para que ya no necesiten depender de líderes formales en cuanto a dirección y motivación.

Las suposiciones tras el liderazgo de sí mismo son que las personas son responsables, capaces y pueden ejercer su iniciativa sin restricciones externas de jefes, reglas o regulaciones. Dado el apoyo adecuado, los individuos vigilan y controlan su propio comportamiento.

La importancia del liderazgo de uno mismo ha aumentado con la mayor popularidad de los equipos, pues los que tienen poder y se autodirigen requieren individuos que a su vez se autodirijan. La administración no puede esperar que personas que han pasado sus vidas organizacionales con un liderazgo centrado en el jefe, de pronto se ajusten a equipos autodirigidos. Por tanto, la capacitación para el liderazgo de uno mismo es un medio excelente de ayudar a que los empleados hagan la transición de la dependencia a la autonomía.

Para ser eficaz en el autoliderazgo es recomendable lo siguiente: (1) construya su propio organigrama mental horizontal, más que vertical (aunque las relaciones de autoridad verticales son importantes, es frecuente que los compañeros en quienes más confía y las personas con la mayor influencia posible sean sus iguales en el trabajo); (2) céntrese en la influencia y no en el control (haga su trabajo *con* sus compañeros, no *para* ellos o *hacia* ellos); y (3) no espere el momento adecuado para hacer algo; cree sus oportunidades en lugar de esperarlas.[73]

¿MITO o CIENCIA?

"Los hombres son mejores líderes que las mujeres"

Esta afirmación es falsa. No hay evidencias que apoyen el mito de que los hombres son mejores líderes que las mujeres; por el contrario, aunque la diferencia es pequeña, las evidencias sugieren lo opuesto.

Hacia finales de la década de 1980, el postulado común sobre el género y la eficacia del liderazgo era que los hombres eran mejores líderes que las mujeres. Ese estereotipo se sostenía sobre la creencia de que los hombres eran inherentemente más aptos para el liderazgo debido a que se centraban más en la tarea, eran menos emocionales y tenían más propensión a dirigir.

La evaluación más reciente de las evidencias concluye que es cierto que las mujeres tienen una ventaja en el liderazgo. Aunque las diferencias son muy pequeñas, lo que significa que hay mucha coincidencia en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, las mujeres tienen, en promedio, una ligera ventaja. Una revisión reciente de 45 compañías reveló que las líderes femeninas eran más transformacionales que los hombres. Esos autores concluyeron que: "los datos confirman la aptitud de las mujeres para desempeñarse muy bien en roles de liderazgo en las organizaciones contemporáneas."

Es verdad que los hombres continúan dominando las posiciones de liderazgo. Sólo 2 por ciento del los CEOs de las compañías de Fortune 500 son mujeres. Sin embargo, ser elegido como líder no garantiza que el desempeño será bueno. Las investigaciones sugieren que más individuos prefieren que sus líderes sean masculinos. Según la evidencia aquí revisada, estas preferencias merecen ser examinadas de nuevo seriamente.[72] ■

autoliderazgo *Conjunto de procesos por medio de los cuales los individuos controlan su propio comportamiento.*

Figura 13-5



"Entonces, ¿alguien del grupo desea responder a lo que Richard nos acaba de compartir?"

Liderazgo en línea

¿Cómo dirigiría a las personas que están físicamente lejos de usted y con quienes las interacciones se reducen a las comunicaciones digitales escritas? Esta es una pregunta que, a la fecha, ha recibido atención mínima de los investigadores del CO.[74] Los estudios sobre liderazgo se han dirigido casi en exclusiva a situaciones cara a cara y verbales. Pero no se puede ignorar la realidad de que los gerentes de hoy y sus empleados están ligados cada vez más por redes que por su proximidad geográfica. Algunos ejemplos obvios incluyen a los gerentes que utilizan el correo electrónico en forma regular para comunicarse con su equipo, los que supervisan proyectos o equipos virtuales, y gerentes cuyos empleados que teletrabajan están conectados a la oficina por una computadora a través de Internet.

Si el liderazgo es importante para inspirar y motivar a los empleados dispersos, necesitamos ofrecer algunos lineamientos de cómo funciona el liderazgo en este contexto. No obstante, hay que recordar que hay pocas investigaciones sobre el tema. Por tanto, nuestra intención aquí no es proporcionar instrucciones definitivas para dirigir en línea, sino introducirlo en un concepto cada vez más importante y hacer que piense cómo cambia el liderazgo cuando las relaciones se definen por medio de interacciones en una red.

En las comunicaciones cara a cara, las *palabras* ásperas se suavizan con actos no verbales. Una sonrisa y un gesto reconfortante, por ejemplo, disminuyen la explosión que hay tras palabras tales como *decepcionado*, *insatisfactorio*, *inadecuado* o *debajo de las expectativas*. Ese componente no verbal no existe en las interacciones en línea. La *estructura* de las palabras en la comunicación digital también tiene el poder de motivar o desmotivar al receptor. El gerente que envíe en forma inadvertida su mensaje con frases cortas y en mayúsculas, tendrá una respuesta muy diferente que si lo hubiera enviado con oraciones completas y letras mayúsculas y minúsculas.

Ahora sabemos que los mensajes transmiten más que la información manifiesta. Desde el punto de vista del liderazgo, los mensajes envían confianza o falta de ella, estatus, directivas para la tarea o calidez emocional. Conceptos como estructura de la tarea, comportamiento de apoyo y visión se transmiten por escrito tan bien como en forma verbal. Incluso es posible que los líderes transmitan su carisma por medio de la palabra escrita. Pero para hacer sentir en forma eficaz el liderazgo en línea, los gerentes deben reconocer que tienen que elegir las palabras, la estructura, el

tono y el estilo de sus comunicaciones digitales. También necesitan desarrollar aptitudes para "leer entre líneas" en los mensajes que reciben. Del mismo modo que la inteligencia emocional favorece la aptitud de un individuo para vigilar y evaluar las emociones de otros, los líderes en línea eficaces necesitan desarrollar la capacidad de descifrar los componentes emocionales de los mensajes.

Nuestra propuesta es que los líderes en línea tienen que pensar con cuidado acerca de las acciones que desean que sus mensajes digitales inicien. La comunicación en red es un canal poderoso, y cuando se utiliza en forma apropiada construye y mejora la eficacia del liderazgo del individuo. Pero si se emplea mal tiene el potencial de perjudicar mucho de lo que un líder ha logrado a través de sus acciones verbales.

Además, los líderes en línea se enfrentan a desafíos únicos, el mayor de los cuales parece ser la generación y mantenimiento de confianza. Por ejemplo, la confianza basada en la identificación es particularmente difícil de lograr cuando faltan intimidad e interacción cara a cara.[75] Y las negociaciones en línea también se ven obstaculizadas debido a que las partes expresan niveles menores de confianza.[76] En este momento no queda claro incluso si es posible para los empleados identificarse o confiar en líderes con los que sólo se comunican por medios electrónicos.[77]

Este análisis lleva a la conclusión tentativa de que para un número creciente de gerentes, las buenas aptitudes interpersonales incluyen la comunicación de apoyo y liderazgo por medio de palabras escritas en la pantalla de una computadora, y la lectura de las emociones en los mensajes de otros. En este "mundo nuevo" de la comunicación, es probable que la facilidad de escritura se convierta en una extensión de las aptitudes interpersonales.

Retos para la construcción del liderazgo

7 Identificar cuándo no es necesario el liderazgo.

Un experto connotado en administración cuestiona el rol omnipotente que los académicos, gerentes profesionales y público en general dan al concepto del liderazgo. Dice: "en las décadas de 1500, la gente atribuía a Dios todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Dios. ¿Por qué murió alguien? Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo".[78] Hace la observación de que cuando una compañía triunfa, las personas necesitan alguien a quien dar el crédito por lo ocurrido. Y ese es el CEO de la compañía, por lo general. De manera similar, cuando una empresa tiene mal desempeño se requiere alguien a quien culpar, y el CEO también desempeña este rol. Sin embrago, gran parte del éxito o fracaso de una organización se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En muchos casos, el triunfo o fracaso sólo es cuestión de estar en el lugar correcto o incorrecto en cierto momento.

En esta sección se presentan dos puntos de vista que contradicen la creencia tan extendida en la importancia del liderazgo. El primer argumento propone que éste es más cuestión de apariencias que de realidad. Usted no tiene que *ser* un líder eficaz, siempre y cuando lo *parezca*. El segundo argumento es un ataque directo al concepto de que cierto liderazgo *siempre será eficaz* sin importar la situación. Este argumento plantea que en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes, cualesquiera que éstas sean.

El liderazgo como atribución

En el capítulo 5 se introdujo la teoría de la atribución. Como recuerda, se refiere a los modos con los que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. Dijimos que cuando ocurre algo queremos atribuirlo a cierta causa. La **teoría de la atribución del liderazgo** dice que éste sólo es una atribución que la gente hace a ciertos individuos.[79] La teoría de la atribución ha demostrado que las personas

caracterizan a los líderes como seres con características como inteligencia, personalidad sobresaliente, aptitud verbal notable, agresividad, comprensión y laboriosidad.[80] En el nivel organizacional, el marco teórico de la atribución toma en cuenta las condiciones en las que las personas usan el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño en extremo negativo o positivo, la gente es proclive a hacer atribuciones al liderazgo para explicarlo.[81] Como ya se dijo, esta tendencia ayuda a tomar en cuenta la vulnerabilidad de los CEOs (y funcionarios del estado de alto rango) cuando sus organizaciones sufren grandes retrocesos financieros, sin que importe si ellos tienen algo que ver en eso, y también tienen que ver en por qué los CEOs tienden a recibir el crédito por resultados financieros muy positivos: otra vez, sin que importe lo mucho o poco que hayan contribuido a ellos.

Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos dio mucho apoyo al enfoque de las atribuciones, pues reveló que la percepción que tenían los miembros de los equipos de la alta dirección sobre el carisma de sus CEOs no conducía al desempeño objetivo de sus compañías, si no que era éste el que generaba aquella percepción.[82]

Al seguir la teoría de la atribución del liderazgo, diríamos que lo que es importante para ser caracterizado como un "líder eficaz" es proyectar la *apariencia* de serlo, en lugar de centrarse en los *logros reales*. Quienes desean ser líderes pueden intentar generar la percepción de que son inteligentes, amigables, con capacidad verbal, agresivos, trabajadores y consistentes en su estilo. Al hacerlo así incrementan la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los *vean como* líderes eficaces.



Variación cultural en las atribuciones carismáticas

¿Las personas de culturas diferentes hacen atribuciones distintas del carisma de sus líderes? Eso es lo que trata de responder un estudio reciente.

Un equipo de investigadores realizó un estudio en los que individuos de Estados Unidos y Turquía leían historias breves sobre un líder hipotético. Cada historia retrataba de manera diferente los comportamientos de un líder y el desempeño de su compañía. En ambas culturas, los individuos creían que el líder poseía más carisma cuando tenía comportamientos como la promoción de la visión de la empresa y el involucramiento de los subordinados, *y* cuando la compañía del líder tenía buen desempeño. Sin embargo, los participantes de Estados Unidos, más individualistas, se centraban en los comportamientos del líder para atribuirle carisma. A diferencia, los de Turquía, más colectivistas, se centraban en el desempeño de la compañía cuando lo atribuían.

¿Por qué existen estas diferencias? Los investigadores especulan que las personas de culturas individualistas hacen más énfasis en la persona que en la situación, por lo que atribuyen carisma cuando un líder manifiesta ciertas características. La gente de culturas colectivistas, por el contrario, hace más énfasis en la situación, y asume que el líder es carismático cuando la compañía se desempeña bien. Por esto, el que otros lo vean a usted como alguien carismático tal vez dependa, en parte, de la cultura en que trabaja.

Fuente: Basado en N. Ensari y S. E. Murphy, "Cross-Cutural Variations in Leadership Perceptions and Attribution of Carisma to the Leader", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, septiembre de 2003, pp. 52-66.

teoría de la atribución del liderazgo
Idea de que el liderazgo tan sólo es una atribución que las personas hacen a otros individuos.

Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Al contrario de los argumentos planteados en este capítulo y el anterior, el liderazgo no siempre es importante. Una teoría sugiere que en muchas situaciones son irrelevantes las acciones de los líderes, cualesquiera que éstas sean. Ciertos individuos, trabajo y variables organizacionales actúan como *sustitutos* del liderazgo o *neutralizan* la influencia que tiene el líder en sus seguidores.[83]

Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor. Niegan la influencia del líder. Sin embargo, los sustitutos hacen de esta influencia algo no sólo imposible sino también innecesario, pues actúan como sustituto de ella. Por ejemplo, características de los empleados como su experiencia, capacitación, orientación "profesional" o indiferencia hacia las recompensas organizacionales, sustituyen o neutralizan el efecto del liderazgo. La experiencia y capacitación reemplazan la necesidad del apoyo de un líder o su aptitud para crear estructura y reducir la ambigüedad de la tarea. Los puestos cuya esencia no es ambigua ni rutinaria o que son intrínsecamente satisfactorios, plantean pocas demandas para la variable del liderazgo. Las características organizacionales como las metas explícitas y formalizadas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también reemplazan al liderazgo formal (ver figura 13-6).

Este reconocimiento de que los líderes no siempre tienen un efecto en los resultados del seguidor no debiera sorprender. Después de todo, en el libro hemos introducido algunas variables –actitudes, personalidad, aptitud y normas del grupo, por citar sólo algunos– que se ha documentado tienen un efecto en el desempeño y satisfacción del empleado. A pesar de ello, quienes apoyan el concepto del liderazgo colocan una carga indebida en esta variable para explicar y predecir el comportamiento. Es demasiado simplista considerar que los trabajadores están guiados hacia el cumplimiento de su meta sólo por las acciones de su líder. Por tanto, es importante reconocer en forma explícita que el liderazgo sólo es otra variable independiente en nuestro modelo general del CO. En ciertas situaciones contribuye mucho a explicar la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción y el comportamiento urbano del empleado, pero en otras aporta poco para alcanzar el fin.



Antes y después

En caso de que se sienta tentado a desechar la teoría de la atribución del liderazgo como algo esotérico que carece de relevancia en el mundo real, considere el caso del antiguo CEO de Home Depot, Bob Nardelli (hoy director de Chrysler).

En marzo de 2006, Nardelli apareció en la portada de la revista *BusinessWeek*. El artículo decía que Home Depot "prosperaba" con el estilo de liderazgo de Nardelli, que parecía el "corte de un diamante". El artículo afirmaba que: "el espíritu luchador de Nardelli está recuperando el desempeño financiero estelar".

Tan sólo 10 meses después, en enero de 2007, Nardelli estaba de nuevo en la portada de *BusinessWeek*. Ahora narraba que el consejo de Home Depot, ante la baja del precio de las acciones que nunca había alcanzado el de su rival Lowe, había pedido a Nardelli que reestructurara su paquete salarial de modo que estuviera más ligado al precio de las acciones de la compañía. Nardelli se negó y fue despedido.

Pero lo que resulta sorprendente es que acontecimientos narrados por la misma publicación hayan cambiado tan rápido en sólo unos meses. En este artículo, Nardelli fue descrito como "notoriamente imperativo"; "arrogante", "autocrático" y "terco". El artículo explicaba su salida como la evidencia de que: "él ya no pudo confiar en otras mediciones estériles para mitigar la ira que su arrogancia había provocado con cada persona con quien alternaba".

Estos dos artículos, del mismo autor, ¿describen en realidad a la misma persona? Seguramente sí. Lo que cambió fue el resultado. Tal como lo predice la teoría, el mismo comportamiento del líder se atribuye de manera distinta, en función de los resultados. Al reflexionar en la historia de Nardelli podríamos parafrasear a Shakespeare y concluir que: "No hay un líder bueno o malo, él éxito es lo que lo hace".

Fuentes: B. Grow, "Renovating Home Depot", *BusinessWeek*, 6 de marzo de 2006, pp. 50-58; y B. Grow, "Out at Home Depot", *BusinessWeek*, 15 de enero de 2007, pp. 56-62.

Figura 13-6 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Características definitorias	Liderazgo - orientado a la relación	Liderazgo - orientado a la tarea
Individuo		
Experiencia/capacitación	Sin efecto en el	Sustituye al
Profesionalismo	Sustituye al	Sustituye al
Indiferencia a las recompensas	Neutraliza al	Neutraliza al
Puesto		
Tarea muy estructurada	Sin efecto en el	Sustituye al
Proporciona su propia retroalimentación	Sin efecto en el	Sustituye al
Intrínsecamente satisfactorio	Sustituye al	Sin efecto en el
Organización		
Metas formalizadas explícitas	Sin efecto en el	Sustituye al
Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto en el	Sustituye al
Grupos de trabajo cohesivos	Sustituye al	Sustituye al

Fuente: Basado en S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational and Human Performance*, diciembre de 1978, p. 378.

La validez de los sustitutos y neutralizadores es controversial. Uno de los problemas es que la teoría es muy complicada: hay muchos sustitutos posibles y neutralizadores de muchos tipos diferentes de comportamientos del líder en muchas situaciones distintas. Además, en ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es borrosa. Por ejemplo, si trabajo en una tarea que se disfruta de manera intrínseca, la teoría predice que el liderazgo será menos importante debido a que aquella brinda motivación suficiente por sí misma. Pero, ¿significa esto que las tareas que se disfruta realizar neutralizan, sustituyen, o ambas, los efectos del liderazgo? Otro problema que plantea esta revisión es que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, naturaleza de la tarea, etc.) sí importan, pero no parece que lo sustituyan o neutralicen.[84]

Descubrimiento y creación de líderes eficaces

8 *Explicar cómo encontrar y crear líderes eficaces.*

En estos dos capítulos sobre liderazgo hemos cubierto muchos conceptos. Pero la meta última de nuestra revisión es responder la pregunta siguiente: ¿cómo descubren o crean las organizaciones líderes eficaces? A continuación se intenta responder la pregunta.

Selección de líderes

Todo el proceso por el que pasan las organizaciones para cubrir los puestos directivos en esencia es un ejercicio para identificar individuos que serán líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los requerimientos específicos para el puesto por cubrir. ¿Cuáles son los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para hacer el trabajo en forma eficaz? Se debe tratar de analizar la situación para hallar los candidatos adecuados.

Es útil hacer pruebas para identificar y seleccionar líderes. Se pueden usar pruebas de personalidad para buscar las características asociadas con el liderazgo: extroversión, responsabilidad y apertura a la experiencia. También tiene sentido hacer pruebas para encontrar candidatos que se vigilen a sí mismos, pues es probable que quienes lo hagan superen a sus contrapartes que no lo hacen debido a que los primeros son mejores para interpretar las situaciones y ajustar su comportamiento en consecuencia. Además se puede evaluar la inteligencia emocional de los candidatos. Dada la importancia de las aptitudes sociales para la eficacia gerencial, los candida-

tos con mucha IE deben tener cierta ventaja, en especial en situaciones en que se requiere liderazgo transformacional.[85]

Las entrevistas también proporcionan la oportunidad de evaluar a los candidatos al liderazgo. Por ejemplo, se sabe que la experiencia es un índice de pronóstico inadecuado de la eficacia del líder, pero sí es relevante para una situación específica. La entrevista puede usarse para determinar si la experiencia previa de un candidato se ajusta a la situación que se trata de cubrir. De manera similar, la entrevista es un instrumento razonablemente bueno para identificar el grado en que un candidato tiene rasgos de liderazgo como la extroversión, la autoconfianza, la visión, las aptitudes verbales para enmarcar los asuntos, o la presencia física carismática.

El acontecimiento más importante que las organizaciones necesitan planear es el cambio del liderazgo. Nada es para siempre, por lo que simplemente es cuestión de *tiempo* que el líder ya no esté, no si esto ocurrirá. El director de atletismo de la Universidad de Florida, Jeremy Foley, siempre tiene una lista de sustitutos. Con él trabajan un entrenador exitoso de fútbol (Urban Meyer) y otro de baloncesto (Billy Donovan). Cuando Donovan sorprendió en 2007 a Foley con el anuncio de que se iría a dirigir un equipo de la NBA, Foley puso en acción su lista ese mismo día y estaba por ofrecer el puesto a otro candidato cuando Donovan cambió de opinión y decidió continuar. Desafortunadamente, algunas compañías no están preparadas para el cambio. Frank Lanza es el director y CEO de L-3 Communications Holdings, y a pesar de que hace poco se sometió a una cirugía muy seria, no tiene planes para elegir un sucesor. “No va conmigo”, dijo. Eso significa que cuando Lanza ya no sea CEO, tendrá que elegirse su reemplazo a toda prisa y quizás en forma caprichosa.[86]



La diseñadora francesa Chanel desarrolló un plan de ascensos para seleccionar un CEO global, puesto de nueva creación para administrar la intensa competencia en el negocio de los bienes de lujo. Los criterios de selección incluyen una combinación de aptitudes analíticas para los negocios y la capacidad de pensar con creatividad, requerimiento imprescindible para articular la visión que tiene Chanel del liderazgo. Después de entrevistar a 10 ejecutivos de la industria de bienes de consumidor al menudeo, Chanel seleccionó a Maureen Chiquet, quien había sido presidente de The Gap’s Banana Republic. Chiquet pasó un año en París para aprender la cultura de Chanel, y luego trabajó como presidente de Chanel en Estados Unidos, antes de que se convirtiera en la CEO global de la empresa.

Capacitación de los líderes

Las organizaciones en su conjunto gastan miles de millones de dólares, yenes y euros en capacitación y desarrollo de su liderazgo.[87] Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de $50,000 ofrecidos por universidades como la de Harvard, hasta experiencias de navegación en Outward Bound School. Las escuelas de administración, inclusive algunos programas de élite como los de Dartmouth, MIT y Stanford, hacen énfasis en el desarrollo del liderazgo, al igual que ciertas compañías. Por ejemplo, es muy conocido que Goldman Sachs desarrolla a sus líderes, por lo que la revista *BusinessWeek* la llamó “Fábrica de Líderes”.[88]

Aunque es dudoso que parte del dinero que se dedica a la capacitación tenga beneficios, nuestra revisión sugiere que hay algunas cosas que los directivos pueden hacer para obtener el máximo provecho de sus presupuestos para tal efecto.[89]

En primer lugar, hay que reconocer lo obvio, las personas no responden igual a la capacitación. Es probable que el entrenamiento para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitoso cuando los individuos tienen mucha vigilancia de sí mismos que si no la tienen. Tales personas tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento.

¿Qué clase de cosas aprenden los individuos que se relacionen con una eficacia mayor como líderes? Tal vez sea un poco optimista pensar que es posible enseñar a “crear visión”, pero se puede enseñar aptitudes de implementación. La gente es susceptible de capacitarse para que desarrolle “la comprensión de temas de contenido crítico para las visiones eficaces”.[90] También se puede enseñar aptitudes como la construcción de la confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían aptitudes para el análisis de situaciones y que aprendan a modificar éstas para que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en situaciones dadas. Cierto número de compañías han vuelto los ojos a los entrenadores de ejecutivos para que ayuden a sus altos directivos a mejorar sus aptitudes de liderazgo.[91] Por ejemplo, Charles Schwab, eBay, Pfizer, Unilever y American Express han contratado entrenadores de ejecutivos que dan capacitación específica uno a uno para los máximos ejecutivos de la empresa, a fin de que los ayuden a mejorar sus aptitudes interpersonales y aprendan a actuar en forma menos autocrática.[92]

Por el lado optimista, hay evidencias que sugieren que la capacitación conductista a través de ejercicios de modelación incrementa la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. El éxito de los investigadores ya mencionados (ver la sección llamada "¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?", en la página 413) para hacer que estudiantes de licenciatura realmente "actuaran" en forma carismática es una prueba de lo anterior.[93] Por último, hay investigaciones que demuestran que es posible capacitar a los líderes en cuanto a las aptitudes de liderazgo transformacional. Una vez aprendidas, estas aptitudes tienen resultados que se reflejan en el renglón de las utilidades, sea en el desempeño financiero de los bancos canadienses o en la eficacia de los soldados de las Fuerzas de Defensa Israelíes.[94]

Implicaciones globales

9 *Evaluar si el liderazgo carismático y el transformacional se generalizan entre las culturas.*

En el capítulo 12 se dijo que aunque hay pocas investigaciones interculturales sobre las teorías del liderazgo, haz razones para creer que ciertos tipos de éste funcionan mejor en unas culturas que en otras. ¿Qué pasa con los roles más contemporáneos del liderazgo que se estudiaron en este capítulo? ¿Hay investigaciones interculturales sobre el liderazgo carismático o el transformacional? ¿Se generalizan en las culturas? La respuesta a estas preguntas es sí. Ha habido investigaciones interculturales sobre liderazgo carismático y transformacional que parecen sugerir que el estilo de liderazgo funciona en diferentes culturas.

El programa de investigación GLOBE, que se introdujo en el capítulo 4 ha reunido datos sobre aproximadamente 18,000 gerentes medios de 825 organizaciones en 62 países. Es el estudio intercultural más amplio sobre liderazgo jamás emprendido, por lo que sus descubrimientos no debieran ser ignorados. Es aleccionador que uno de los resultados de dicho programa es que *sí* existen aspectos universales del liderazgo. En específico, cierto número de elementos que constituyen el liderazgo transformacional parecen estar asociados con el liderazgo efectivo, sin importar el país en que se encuentre el líder.[95] Esta conclusión es muy importante porque choca con el punto de vista de la contingencia de que el estilo de liderazgo necesita adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional parecen ser universales? Visión, anticipación, dar ánimo, confiabilidad, dinamismo, positividad y proactividad. Los resultados llevaron a dos miembros del equipo de GLOBE a concluir que: "los subordinados de los líderes eficaces en los negocios en cualquier país esperan que éstos den una visión potente y proactiva que guíe a la empresa hacia el futuro, que sean muy aptos para motivar a todos los empleados a perseguir la visión y que tengan una excelente capacidad de planeación que ayude a implementar la visión".[96]

¿Qué es lo que explicaría el atractivo universal de estos atributos del líder transformacional? Se ha sugerido que las presiones de tecnologías y prácticas de administración en común, como resultado de la competencia global y la influencia multinacional, originan ciertos aspectos del liderazgo universalmente aceptado. Si esto es verdadero, tal vez sea posible seleccionar y capacitar líderes con un estilo universal y así elevar de manera significativa la calidad del liderazgo en todo el mundo.

Nada de lo anterior sugiere que cuando se administren equipos de diferentes culturas no sea importante cierta sensibilidad o adaptación cultural de los estilos. La visión es importante en cualquier cultura, pero se necesita adecuar la forma en que se transmite y comunica en cada una. Esto es cierto para compañías que son conocidas en todo el mundo por su énfasis en la visión. Por ejemplo, un ejecutivo de GE recuerda lo siguiente de la época en que usaba su liderazgo con estilo estadounidense en Japón: "nada se hacía. Me di cuenta rápido que tenía que cambiar mi enfoque para actuar más como consultor de mis colegas, y adoptar un proceso de toma de decisiones basado en el trabajo en equipo, en vez del estilo más vocal que es común en Occidente. En Japón, el silencio de un líder significa mucho más que mil palabras dichas por alguien".[97]

Resumen e implicaciones para los gerentes

Las organizaciones buscan cada vez más gerentes que tengan cualidades de liderazgo transformacional. Quieren líderes con visión y carisma para lograrla. Y aunque la eficacia verdadera del liderazgo es resultado de tener los comportamientos correctos en el momento correcto, hay evidencias fuertes de que las personas tienen una percepción relativamente uniforme de cómo debe verse un líder. El atributo "liderazgo" se da a personas que son inteligentes, amigables, aptos en lo verbal, etc. En la medida en que los gerentes proyecten dichas cualidades los demás los considerarán líderes. Cada vez hay más evidencias de que la eficacia del liderazgo carismático y transformacional cruza las fronteras culturales.

Los gerentes eficaces de hoy deben desarrollar relaciones de confianza con aquellos a quienes buscan dirigir. ¿Por qué? Porque como las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, es probable que los bonos de mucha confianza remplacen a las reglas burocráticas para definir expectativas y relaciones. Los gerentes en quienes no se confía no serán líderes eficaces.

Hemos demostrado que las pruebas y entrevistas ayudan a identificar a personas con cualidades de liderazgo, lo que auxilia a los directivos preocupados por llenar los puestos clave de sus organizaciones con líderes eficaces. Además de centrarse en la selección de los líderes, los directivos también deben considerar invertir en la capacitación respectiva. Muchos individuos con potencial de liderazgo mejoran sus aptitudes por medio de cursos formales, talleres, responsabilidades en puestos rotatorios, entrenamiento y función de mentor.

Punto / Contrapunto

HAY QUE MANTENER BAJO ESTRECHA VIGILANCIA A LOS LÍDERES

Punto

Los líderes de una compañía necesitan ser vigilados como cualquier otra persona. Es frecuente que hagan más mal que bien. Hay una lista larga de CEOs que prácticamente dejaron en el piso a sus compañías: Carly Fiorina (HP), Harry Stonecipher (Boeing), Raymond Gilmartin (Merck), Will McGuire (United Health), Franklin Raines (Fannie Mae), Henry McKinnell (Pfizer), Peter Dolan (Bristol-Myers Squibb), y la lista podría continuar sin pausa. Aunque los nombres siempre cambian, el hecho en cuestión no: no es raro que se dé a los CEOs la "operación de la casa" y que sólo se les riña después de que el daño está hecho y, ¿qué es lo que pasa? Se contrata a un nuevo CEO y, casi siempre, se repite el mismo patrón.

La clave no es quién es el líder, sino cómo administra. A los CEOs se les concede mucha influencia y el consejo de directores los trata con guantes de seda (quienes por lo general terminan seleccionando y compensado a otro). Lo hacen bien mientras están en la fase de entrevistas, pero una vez contratados, la mayoría se vuelve autócrata y construyen sus imperios con poca o ninguna participación, disenso y, santo cielo, límites a su poder. Cuando Henry McKinnell, exCEO de Pfizer, fue despedido, se quejó de la "guerra contra la corporación". En realidad la guerra era contra su paquete salarial fuera de todo control. Por su parte, cuando fue obligado a irse, Hank Greenberg barbotó: "si todo comenzara, me iría a China o India". Pobre Hank, no le alcanza el espacio para dirigir su imperio con accionistas a quienes rendir cuentas.

Sí, necesita tenerse cuidado al contratar a los CEOs, pero hay límites a lo bien que vemos al CEO "real". Es mucho más importante un consejo autónomo que limite su poder y lo supervise de cerca con base en mediciones de su desempeño.

Contrapunto

Sí, algunos CEOs fallan, pero así son los negocios. Si todos tuvieran éxito, ¿para qué se necesitaría un CEO? La clave de dirigir compañías es escoger con sabiduría.

Si se hace una mala selección se necesitarán sistemas que administren al líder. Pero esto es un juego perdido. Si le toca un cancerbero como CEO nunca podrá administrar todos los aspectos de su trabajo. Si recibe la bendición de uno bueno, no necesitará preocuparse por vigilar su desempeño —el CEO hará esto muy bien por su cuenta. Vea el ejemplo del CEO de Boeing, Jim McNerney, que fue el primero en poner límites a su poder. "Sólo son uno de once con un punto de vista", dice. "Tengo que depender de mi poder para persuadir".

Para tratarlo como si fuera un niño al que se premia o castiga a cada momento, hay que eliminar cualesquiera beneficios del puesto. Boeing contrató bien, y aunque todo CEO necesita algunas mediciones, la mayor parte del consejo debe quedar fuera de esa labor y centrarse en el panorama amplio —la planeación estratégica, cumplir los objetivos de largo alcance, etc. Está bien pagar al CEO con base en su rendimiento, pero el demonio está en los detalles. Vincule todo el salario del CEO al precio de las acciones y ¿qué piensa que ocurrirá? Algunos CEOs no aceptarán el trabajo porque se darán cuenta perfectamente que no pueden controlar el precio de los títulos. Otros lo aceptarán sólo para manipular con cinismo para su propio beneficio de corto plazo. En cualquier caso, la empresa pierde a futuro.

Algunas compañías han limitado la autoridad del líder por medio de recortar su trabajo y administrarlo a nivel microscópico en todo momento. Por ejemplo, cuando el Director y CEO de Citigroup, Charles Prince, fue obligado a salir a finales de 2007, hubo muchos argumentaron a favor de separarlo del cargo de Director y CEO porque no podía ni debía gozar de confianza para hacer el trabajo. ¿Qué compañía y líder lograría la excelencia en esas condiciones?

No hay nada mejor que contratar al CEO correcto, y nada peor que contratar al equivocado.[98]

Preguntas de repaso

1 ¿Cómo influye la contextualización en la eficacia del liderazgo?

2 ¿Qué es el liderazgo carismático y cómo funciona?

3 ¿Qué es el liderazgo transformacional? ¿En qué se diferencia del liderazgo transformacional y del carismático?

4 ¿Qué es el liderazgo auténtico? ¿Por qué importa la ética y la confianza en el liderazgo?

5 ¿Cuáles son los tres tipos de confianza?

6 ¿Cuál es la importancia de la función de mentor, el autoliderazgo y el liderazgo virtual?

7 ¿Hay situaciones en las que no es necesario un líder?

8 ¿Cómo pueden las organizaciones seleccionar y desarrollar líderes eficaces?

9 ¿El liderazgo carismático y transformacional se generaliza a través de las culturas?

Ejercicio vivencial

USTED ES EL JUEZ: ¿CUÁL ENUNCIADO DE VISIÓN ES EFICAZ?

Hay muchas investigaciones acerca de qué es lo que hace que un enunciado de visión sea eficaz. Se dice que uno bueno debe tener las cualidades siguientes:

a. Identificar los valores y las creencias.
b. Es un ideal o utopía.
c. Representa metas amplias y globales (*versus* estrechas y específicas).
d. Es inspirador.
e. Está orientado al futuro.
f. Es destacado y ambicioso.
g. Refleja lo único de la organización.
h. Está bien articulado y se entiende con facilidad.

Ahora que sabe lo que hace eficaz a un enunciado de visión, puede calificar los de algunas compañías reales.

1. Hay que formar grupos de 4 o 5 personas.
2. Cada miembro del grupo debe calificar cada enunciado de visión –con base en las ocho cualidades citadas– en una escala de 1, para muy deficiente, a 10, para excelente.
3. Compare las calificaciones. ¿Su grupo está de acuerdo o en desacuerdo?
4. ¿Qué es lo que piensa usted que causa el acuerdo y desacuerdo?
5. ¿Cómo mejoraría estos enunciados de visión?

Enunciados de visión

- *DuPont.* Nuestra visión es ser la compañía científica más dinámica del mundo, crear soluciones sostenibles esenciales para una vida mejor, más segura y saludable para todas las personas en cualquier sitio.
- *Nucor.* Nucor Corporation está constituida por 11,900 miembros de equipos cuya meta es "Cuidar a nuestros clientes". Logramos esto por medio de ser la compañía de productos de acero más segura, de mayor calidad, menor costo, más productiva y rentable de todo el mundo. Tenemos el compromiso de hacerlo al mismo tiempo que somos servidores culturales y ambientales en las comunidades en que trabajamos. Triunfamos porque trabajamos juntos.
- *Toshiba.* Toshiba distribuye tecnología y productos notables por su innovación y belleza –lo que contribuye a que la vida sea más segura, confortable y productiva. Unimos el espíritu de la innovación con nuestra pasión y convicción para dar forma al futuro y ayudar a proteger el ambiente global –nuestra herencia común. Con nuestros clientes, socios y comunidades de todo el mundo, cultivamos relaciones estrechas y las anclamos en la confianza y el respeto.
- *University of Northern Iowa.* La University of Northern Iowa ofrece educación de clase mundial, provee experiencias personalizadas y crea un cúmulo de oportunidades. Entre lo que distingue al éxito de la UNI está lo siguiente: (1) Ambiente que coloca "primero los estudiantes", (2) Compromiso con un gran aprendizaje por medio de una gran enseñanza, y (3) Amplia variedad de servicios diseñados para mejorar las vidas y experiencias de la gente de Iowa.
- *Nissan.* Llámenos celosos de nuestro trabajo, incluso muy celosos, pero en Nissan sabemos que aceptar cualquier solución es sólo eso. Aceptar. Y, por así decir, la forma más rápida de pasar de ser una compañía automotriz impulsada por la imaginación a sólo otra empresa de automóviles, punto. Ése es el porqué pensamos más allá de la respuesta. Y pregunte. Porque sólo a través de este proceso de reto constante ocurre el cambio real. Una pregunta a la vez.

Fuente: Los atributos de la visión se basan en S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke y G. P. Latham, "Implementing the Vision: How Is It Done?" *Polish Psychological Bulletin* 27, 1996, pp. 93-106.

Dilema ético

WHOLE FOODS DE RAHODEB

Whole Foods, cadena de tiendas en rápido crecimiento, ha sido desde hace mucho tiempo una de las empresas favoritas de Wall Street y las revistas de negocios. Aparece regularmente en un lugar distinguido entre las *100 Mejores compañías para las cuales trabajar*, de la revista *Fortune* (en 2007 fue la número cinco), y ha vencido a la mayoría de sus competidores, incluso Fresh Market, Trader Joe's y Wild Oats.

Dado que la mayoría de analistas de la industria ve un futuro brillante para los mercados de alimentos orgánicos como Whole Foods, no sorprende que el mercado haya atraído su cuota de blogs de inversionistas. Uno de los más prominentes (con cientos de aportaciones) es "Rahodeb", que ha exaltado en forma consistente las virtudes de las acciones de Whole Food's y criticado las de Wild Oats. Rahodeb pronostica que Wild Oats eventualmente quebrará y que el precio de las acciones de Whole Foods crecerá a una tasa anual de 18 por ciento. El blog de Rahodeb en Yahoo! Finance se lee mucho porque parece tener conocimiento especializado de la industria y de Whole Foods en particular.

¿Le sorprendería saber que en 2007 se descubrió que Rahodeb era el cofundador y CEO de Whole Foods, John Mackey? ("Rahodeb" es un anagrama de "Deborah", la esposa de Mackey). Es más, al mismo tiempo que Rahodeb criticaba las acciones de Wild Oats, Whole Foods estaba en proceso de comprar esta empresa, y hablar mal de ella haría más fácil y barata su compra. Como es frecuente que las empresas tengan tiendas en las mismas ciudades, la Federal Trade Commission (FTC, Comisión Federal de Comercio) trata de bloquear la adquisición, y fue la FTC la responsable de "desenmascarar" a Mackey.

No está claro si la conducta de Mackey fue ilegal. Éste dijo: "escribí en Yahoo! con un seudónimo porque lo hallé divertido. Muchas personas escriben boletines bajo un seudónimo. Los puntos de vista expuestos por Rahodeb unas veces sí representaban lo que creía y otras no".

¿Piensa usted que carece de ética que el líder de una compañía como Mackey pase por ser un inversionista y hable bien del precio de las acciones de su empresa, mientras vitupera a la competencia? ¿El comportamiento de Mackey afectaría su voluntad de trabajar o invertir en Whole Foods?

Fuente: D. Kesmodel y J. R. Wilke, "Whole Foods Is Hot, Wild Oats a Dud —So Said 'Rahodeb'", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2007, pp. A1, A10; y G. Farrell y P. Davidson, "Whole Foods' CEO Was Busy Guy Online", *USA Today*, 13 de Julio de 2007, p. 4B.

Caso incidental 1

¿SERÁ GEORGE W. BUSH UN GRAN PRESIDENTE?

¿Qué es lo que hace grande a un presidente de Estados Unidos? Un sondeo entre 78 académicos de historia, ciencia política y derecho, calificó a los presidentes estadounidenses, de George Washington a Bill Clinton. A continuación se presentan aquellos que se calificó como "grandes" y "casi grandes".

Grandes
George Washington
Abraham Lincoln
Franklin D. Roosevelt

Casi grandes
Thomas Jefferson
Theodore Roosevelt
Ronald Reagan
Harry Truman
Dwight Eisenhower
James Polk
Andrew Jackson

Entre los presidentes recientes, Nixon, Ford y Carter fueron calificados "por debajo del promedio", y G. H. W. Bush (Bush padre) y Clinton obtuvieron "promedio".

Con todo esto, ¿qué hay de George W. Bush? Dada su relativa impopularidad se pensaría que pasará a la historia como un fracaso. Sin embargo, la popularidad no es un indicador perfecto de si los logros de un presidente pasan la prueba del tiempo. Harry Truman salió del cargo con una aprobación menor al 30 por ciento, mientras que Bill Clinton lo hizo con más del 60. Pero los historiadores han juzgado que Truman fue el presidente más eficaz.

Preguntas

1. ¿Calificaría a George W. Bush como un líder carismático o transformacional? ¿Y a Bill Clinton?
2. ¿Piensa usted que los líderes en otros contextos (negocios, deportes, religión, etc.) tienen las mismas cualidades que los presidentes grandes o casi grandes de Estados Unidos?
3. ¿Cree usted que estar en el lugar correcto en el momento correcto influye en la grandeza de un presidente?

Fuente: "Presidential Leadership: "The Rankings", *OpinionJournal.com*, 12 de septiembre de 2005, www.opinionjournal.com/extra/?id=110007243.

Caso incidental 2

BRECHA GENERACIONAL: MENTORES Y PROTEGIDOS

Conforme la generación de los baby boomers se acerca a la jubilación, muchos de ellos se convierten en mentores de sus futuros sustitutos en el empleo —los integrantes de la Generación X. Algunos boomers encuentran difícil este proceso. William Slater, ingeniero en computación de 47 años de edad que participa en el programa formal de mentores de su compañía, ha tenido experiencias negativas con tres protegidos. Recuerda que uno trató, sin éxito, de quedarse con su puesto, mientras que otro hablaba mal en forma persistente de él a su jefe. "Tengo un hacha que afilar con la Generación X. Apuñalan a los Baby Boomers por la espalda", dice Slater.

No son sólo los baby boomers los que han tenido experiencias negativas, Joel Bershok, de 24 años de edad, se encontraba optimista con la perspectiva de tener un mentor. Sin embargo, éste deshizo la relación después de sólo tres semanas. Bershok dice que "sólo lo quería para su currículum". Para Bershok, uno de los principales problemas de la relación con el mentor es la falta de confianza. Con una economía en la incertidumbre y compañías que anuncian despidos con frecuencia, los boomers tienen aversión de enseñar demasiado a sus contrapartes más jóvenes, por temor a que éstos, que por lo general ganan menos –por lo que costarían menos a la empresa que los boomers– los reemplacen.

El temor está justificado. Por ejemplo, Janet Wheeler, agente de 49 años de edad, se vio sustituida en su trabajo por dos trabajadoras más jóvenes después de que su compañía la despidió. Wheeler piensa que otros boomers comienzan a darse cuenta de los riesgos de ser mentor y responden con no enseñarles a sus protegidos todo lo que podrían. "A los jóvenes les decimos lo suficiente para que hagan el trabajo, pero no tanto como para que hagan el tuyo", dice.

Dado que ciertos estudios han demostrado los efectos benéficos de los mentores en los resultados para el empleado, como en el desempeño, satisfacción con el puesto y permanencia en la empresa, muchos analistas están preocupados porque los baby boomers no consideren una responsabilidad ser mentores. De acuerdo con un estudio de Menttium Corporation, empresa que ayuda a otras en la instalación de programas de mentores, casi el 90 por ciento de las relaciones de mentor terminan en forma prematura. Las principales razones incluyen mala disposición de los mentores hacia sus protegidos y falta de esfuerzo para sostener la relación.

Pero algunos trabajadores se han beneficiado mucho de dichos programas y tratan de que se conserven en sus compañías. Tres años después de ingresar a Dell, Lynn Tyson, de 41 años, ayudó a iniciar un programa formal de mentores para los 42,000 empleados de la empresa. "Nunca en toda mi carrera tuve un mentor formal. La mayor parte del tiempo chocaba los tacones", dice Tyson. Su programa ha tenido éxito hasta hoy —ella es mentora de 40 protegidos. "No trato de hacer de esto algo extraordinario, pero tengo la capacidad de hacer la diferencia en la carrera de alguien, y eso me entusiasma día con día". Los beneficios son visibles en especial para las mujeres y las minorías, que históricamente han tenido más dificultades que los hombres para ascender a los puestos de alta dirección. De acuerdo con un estudio del profesor David A. Thomas, de la universidad de Harvard, las minorías raciales más exitosas en tres corporaciones diferentes tuvieron una red fuerte de mentores. Además, las investigaciones demuestran que las mujeres también se benefician por tener experiencias positivas con sus mentores, ya que obtienen más éxito profesional y satisfacción con su trabajo.

Con la cantidad correcta de esfuerzo, protegidos, mentores y las organizaciones que patrocinan la relación, logran beneficios muy grandes. Sin embargo, los individuos involucrados en la función de mentor quizá necesiten ignorar las diferencias individuales y con las generaciones pasadas, a fin de obtener dichos beneficios. Aunque Slater tuvo malas experiencias como mentor, aún es optimista. "Ser mentor es un concepto honorífico. Aquéllos de nosotros que lo hemos sido debemos ser mentores de los demás. De otra manera habremos interrumpido el proceso y el futuro", dice.

Preguntas

1. ¿Cuáles factores piensa usted que llevan al éxito de los programas de mentores? Si fuera a diseñar uno de tales programas, ¿cómo lo haría?
2. ¿De qué maneras se beneficia un protegido por tener un mentor? ¿De qué modos se beneficia el mentor por tener un protegido?
3. De los tres tipos de confianza que se analizaron en el capítulo, ¿cuál es el principal para la función de mentor y por qué?
4. ¿Qué tipos de líderes, en términos de rasgos de personalidad y tendencias de comportamiento, serían buenos mentores? ¿Qué tipos de líderes serían malos mentores?

Fuente: Basado en J. Zaslow, "Moving On: Don't Trust Anyone Under 30: Boomers Struggle with Their New Role as Mentors," *The Wall Street Journal*, 5 de junio de 2003, p. D.1, P. Garfinkel, "Putting a Formal Stamp on Mentoring", *The New York Times*, 18 de enero de 2004, p. 10, y J. E. Wallace, "The Benefits of Mentoring for Female Lawyers", *Journal of Vocational Behavior*, junio de 2001, pp. 366-391.

Notas

1. "Endless Summer", *Fortune*, 2 de abril de 2007, pp. 63-70.
2. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y T. Parsons (trad.) (Nueva York: The Free Press, 1947).
3. J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger, R. N. Kanungo y Asociados (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 79.
4. J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); y R. Awamleh y W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 345-373.
5. R. J. House y J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly* 3 (1992), pp. 81-108; D. N. Den Hartog y P. L., "Leadership in Organizations", en N. Anderson y D. S. Ones (eds.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002), pp. 166-187.
6. Ver J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 309-323; A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology*, verano de 2003, pp. 363-381; y M. Frese, S. Beimel y S. Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision", *Personnel Psychology*, otoño de 2003, pp. 671-697.
7. R. J. Richardson y S. K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993).
8. J. M. Howell y P. J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1989, pp. 243-269. Ver también Frese, Beimel, y Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership".
9. B. Shamir, R. J. House, y M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", *Organization Science*, noviembre de 1993, pp. 577-594.
10. B. Kark, R. Gan y B. Shamir, "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 246-255; y P. D. Cherlunik, K. A. Donley, T. S. R. Wiewel, y S. R. Miller, "Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect", *Journal of Applied Social Psychology*, octubre de 2001, pp. 2149-2159.
11. Para una revisión del rol de la visión en el liderazgo, ver S. J. Zaccaro, "Visionary and Inspirational Models of Executive Leadership: Empirical Review and Evaluation", en S. J. Zaccaro (ed.), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success* (Washington, DC: American Psychological Assoc., 2001), pp. 259-278; y M. Hauser y R. J. House, "Lead Through Vision and Values", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 257-273.
12. P. C. Nutt y R. W. Backoff, "Crafting Vision", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1997, p. 309.
13. *Ibid.*, pp. 312-314.
14. J. L. Roberts, "A Mogul's Migraine", *Newsweek*, 29 de noviembre de 2004, pp. 38-40.
15. D. A. Waldman, B. M. Bass, y F J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group & Organization Studies*, diciembre de 1990, pp. 381-394; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1996, pp. 36-51.
16. A. H. B. de Hoogh, D. N. den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. Van den Berg y J. G. van der Weide, "Charismatic Leadership, Environmental Dynamism, and Performance", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, diciembre de 2004, pp. 447-471; S. Harvey, M. Martin, y D. Stout, "Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings", *Psychological Reports*, abril de 2003, pp. 395-402; y D. A. Waldman, M. Javidan y P. Varella, "Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory", *Leadership Quarterly*, junio de 2004, pp. 355-380.
17. R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-207; y Robert J. House y Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", *Journal of Management*, 23, no. 3 (1997), p. 441.
18. F. Cohen, S. Solomon, M. Maxfield, T. Pyszczynski, y J. Greenberg, "Fatal Attraction: The effects of Mortality Salience on Evaluations of Charismatic, Task-Oriented, and Relationship-Oriented Leaders", *Psychological Science*, diciembre de 2004, pp. 846-851; y M. G. Ehrhart y K. J. Klein "Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality", *Leadership Quarterly*, verano de 2001, pp. 153-179.
19. H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman y F. J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance", *Leadership Quarterly*, junio de 2004, pp. 405-420.
20. Ver, por ejemplo, R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002); y J. A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", T*raining & Development*, marzo de 2003, pp. 47-54.
21. J. Collins, "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, enero de 2001, pp. 67-76; J. Collins, "Good to Great", *Fast Company*, octubre de 2001, pp. 90-104; J. Collins, "The Misguided Mix-Up", *Executive Excellence*, diciembre de 2002, pp. 3-4; y Tosi *et al.*, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance".
22. Ver, por ejemplo, B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, y Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 207-218; y T. A. Judge, y R. F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2004, pp. 755-768.

23. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, invierno de 1985, pp. 26-40; y J. Seltzer y B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, diciembre de 1990, pp. 693-703.
24. D. I. Jung, C. Chow, y A. Wu, "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *Leadership Quarterly*, agosto-octubre de 2003, pp. 525-544; D. I. Jung, "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", *Creativity Research Journal 13*, no. 2 (2001), pp. 185-195; S. J. Shin y J. Zhou, "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2003, pp. 703-714.
25. D. Baum, "Battle Lessons: What the Generals Don't Know", *New Yorker*, 17 de enero de 2005, pp. 42-48.
26. J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Tranformational Learders", *Academy of Management Journal*, octubre de 2003, pp. 554-571; Y. Berson y B. J. Avolio, "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunications Firm", *Leadership Quarterly*, octubre de 2004, pp. 625-646; y S. Shinn, "21st-Century Engineer", *BizEd*, enero/febrero de 2005, pp. 18-23.
27. J. R. Baum, E. A. Locke y S. A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2000, pp. 43-54.
28. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh, y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2004, pp. 951-968; T. Dvir, Taly, N. Kass, y B. Shamir, "The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Teach Employees", *Journal of Organizational Change Management* 17, no. 2 (2004), pp. 126-43.
29. R. T. Keller, "Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 202-210.
30. Judge y Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership".
31. H. Hetland, G. M. Sandal y T. B. Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, no. 1 (2007), pp. 58-75; y K. B. Lowe, K. G. Kroeck, y N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 385-425.
32. Ver, por ejemplo, J. Barling, T. Weber y E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 827-832; y T. Dvir, D. Eden y B. J. Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 735-744.
33. R. J. House y P. M. Podsakoff, "Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994), pp. 45-82; y B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Nueva York: The Free Press, 1985).
34. B. J. Avolio y B. M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma and Beyond", documento de trabajo, Escuela de Administración, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.
35. Ver B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, y D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly*, diciembre de 2004, pp. 801-823; W. L. Gardner y J. R. Schermerhorn, Jr., "Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, agosto de 2004, pp. 270-281; y M. M. Novicevic, M. G. Harvey, M.R Buckley, J.A. Brown–Radford, y R. Evans, "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Behavior* 13, no. 1 (2006), pp. 64-76.
36. A. Carter, "Lighting a Fire Under Campbell", *BusinessWeek*, 4 de diciembre de 2006, pp. 96-101.
37. R. Ilies, F. P. Morgeson y J. D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Wellbeing: Understanding Leader-Follower Outcomes", *Leadership Quarterly* 16 (2005), pp. 373-394.
38. Esta sección se basa en E. P. Hollander, "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship", *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 55-65; J. C. Rost, "Leadership: A Discussion About Ethics", *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 129-142; L. K. Treviño, M. Brown y L. P. Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations*, enero de 2003, pp. 5-37; y R. M. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics* 33, no. 3 (2004), pp. 307-317.
39. J. L. Lunsford, "Piloting Boeing's New Course", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2006, pp. B1, B3.
40. J. M. Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978).
41. J. M. Howell y B. J. Avolio, "The Ethics of Charismaic Leadership: Submission or Liberation?" *Academy of Management Executive*, mayo de 1992, pp. 43-55.
42. M. E. Brown y L. K. Treviño, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 954-962
43. Ver, por ejemplo, K. T. Dirks y D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 611-628; la edición especial sobre la confianza en el contexto organizacional, B. McEvily, V. Perrone, A. Zaheer, editores invitados, *Organization Science*, enero-febrero de 2003; y R. Galford y A. S. Drapeau, *The Trusted Leader* (Nueva York: Free Press, 2003).
44. Basado en S. D. Boon y J. G. Holmes, "The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk",

en R. A. Hinde y J. Groebel (eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991), p. 194; D. J. McAllister, "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, febrero de 1995, p. 25; y D. M. Rousseau, S. B: Sitkin, R. S. Burt y C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1998, pp. 393-404.

45. J. B. Rotter, "Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility", *American Psychologist*, enero de 1980, pp. 1-7.

46. J. D. Lewis y A. Weigert, "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, junio de 1985, p. 970.

47. J. K. Rempel, J. G. Holmes, y M. P. Zanna, "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, julio de 1985, p. 96.

48. M. Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, noviembre de 1985, p. 491.

49. R. C. Mayer, J. H. Davis, y F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712.

50. C. Johnson-George y W. Swap, "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1982, p. 1306.

51. P. L. Schindler y C. C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", *Psychological Reports*, octubre de 1993, pp. 563-573.

52. H. H. Tan y C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, mayo de 2000, pp. 241-260.

53. Citado en D. Jones, "Do You Trust Your CEO?" *USA Today*, 12 de febrero de 2003, p. 7B.

54. D. McGregor, *The Professional Manager* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), p. 164.

55. B. Nanus, *The Leader´s Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World* (Chicago: Contemporary Books, 1989), p. 102.

56. Ver, por ejemplo, Dirks y Ferrin, "Trust in Leadership"; D. I. Jung y B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2000, pp. 949-964; y A. Zacharatos, J. Barling, y R. D. Iverson, "High-Performance Work System and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology*, enero de 2005, pp. 77-93.

57. D. E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power* (Nueva York: Oxford University Press, 1997), p. 89.

58. Basado en L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, p. 393; y R. C. Mayer, J. H. Davis, y F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712.

59. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.

60. D. Shapiro, B. H. Sheppard, y L. Cheraskin, "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, octubre de 1992, pp. 365-377; R. J. Lewicki, E. C. Tomlinson y N. Gillespie, "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions", *Journal of Management*, diciembre de 2006, pp. 991-1022; y J. Child, "Trust–The Fundamental Bond in Global Collaboration", *Organizational Dynamics* 29, no. 4 (2001), pp. 274-288.

61. Esta sección se basa en Zand, *The Leadership Triad,* pp. 122-134; y A. M. Zak, J. A. Gold, R. M. Ryckman, y E. Lenney, "Assessments of Trust in Intimate Relationships and the Self-Perception Process", *Journal of Social Psychology*, abril de 1998, pp. 217-228.

62. M. E. Schweitzer, J. C. Hershey y E. T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006), pp. 1-19.

63. Ver, por ejemplo, M. Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, ed. rev. (Nueva York: Wiley, 2001); K. E. Kram, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 608-625; R. A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology*, otoño de 1988, pp. 559-580; y L. Eby, M. Butts y A. Lockwood, "Protégés' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation", *Personnel Psychology*, verano de 2004, pp. 411-447.

64. J. A. Wilson y N. S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1990, p. 90; y J. Reingold, "Want to Grow as a Leader? Get a Mentor?", *Fast Company*, enero de 2001, pp. 58-60.

65. T. D. Allen, E. T. Eby, y E. Lentz, "The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 125-153; y T. D. Allen, L. T. Eby, y E. Lentz, "Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 567-578.

66. Ver, por ejemplo, K. E. Kram y D. T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence", en E. E. Kossek y S. A. Lobel (eds.), *Managing Diversity* (Cambridge, MA: Blackwell, 1996), pp. 108-136; B. R. Ragins y J. L. Cotton, "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1999, pp. 529-550; y D. B. Turban, T. W. Dougherty, y F. K. Lee, "Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships. The Moderating Role of Relationship Duration", *Journal of Vocational Behavior*, octubre de 2002, pp. 240-262.

67. Wilson y Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", p. 90.

68. Ver, por ejemplo, K. Houston-Philpot, "Leadership Development Partnerships at Dow Corning Corporation", *Journal of Organizational Excellence*, invierno de 2002, pp. 13-27.

69. T. D. Allen, L. T. Eby, M. L. Poteet, Mark L., E. Lentz, y L. Lizzette, "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2004, pp. 127-136; y J. D. Kammeyer-Mueller y T. A. Judge,

"A Quantitative Review of the Mentoring Literature: Test of a Model", documento de trabajo, University of Florida, 2005.

70. C. Hymowitz, "Today's Bosses Find Mentoring Isn't Worth the Time and Risks", *Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2006, p. B1.

71. Ver C. C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 585-600; C. C. Manz y H. P. Sims, Jr., *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2001); C. L. Dolbier, M. Soderstrom, M. A. Steinhardt, "The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Healt, and Work Outcomes", *Journal of Psychology*, septiembre de 2001, pp. 469-485; y J. D. Houghton, T. W. Bonham, C. P. Neck y K. Singh, "The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures", *Journal of Managerial Psychology* 19, no. 4 (2004), pp. 427-441.

72. A. H. Eagly, "Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions", *Psychology of Women Quarterly*, marzo de 2007, pp. 1-12; y A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt, y M. L. van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin*, julio de 2003, pp. 569-591.

73. J. Kelly y S. Nadler, "Leading from Below", *Wall Street Journal*, 3 de marzo de 2007, pp. R4, R10.

74. L. A. Hambley, T. A. O' Neill, y T. J. B. Kline", Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 1-20; y B. J. Avolio y S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics* 31, no. 4 (2003), pp. 325-338.

75. S. J. Zaccaro y P. Badet, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics* 31, no. 4 (2003), pp. 381-385.

76. C. E. Naquin y G. D. Paulson, "Online Bargaining and Interpersonal Trust", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 113-120.

77. B. Shamir, "Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?" *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, no. 1 (1999), pp. 49-71.

78. Comentado por Jim Collins y citado en J. Useem, "Conquering Vertical Limits", *Fortune*, 19 de febrero de 2001, p. 94.

79. Ver, por ejemplo, J. R. Meindl, "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly*, otoño de 1995, pp. 329-341; y S. A. Haslam, M. J. Platow, J. C. Turner, K. J. Reynolds, C. McGarty, P. J. Oakes, S. Johnson, M. K. Ryan y K. Veenstra, "Social Identity and the Romance of Leadership: The Importance of Being Seen to Be 'Doing it for Us'", *Group Processes & Intergroup Relations*, julio 2001, pp. 191-205.

80. R. G. Lord, C. L. DeVader y G. M. Alliger, "A Meta-analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pp. 402-410.

81. J. R. Meindl, S. B. Ehrlich, y J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1985, pp. 78-102.

82. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld, y D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter?" *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 161-174.

83. S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, pp. 375-403; J. M. Jermier y S. Kerr, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement–Contextual Recollections and Current Observations", *Leadership Quarterly* 8 no. 2, (1997), pp. 95-101; y E. de Vries Reinout, R. A. Roe, y T. C. B. Taillieu, "Need for Leadership as a Moderator of the Relationships Between Leadership and Individual Outcomes", *Leadership Quarterly*, abril de 2002, pp. 121-138.

84. S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater, y L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias", *Journal of Applied Psychology*, 87 (2002) pp. 454-464; J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman, y D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2002), pp. 3-23.

85. B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders", en R. E. Riggio, S. E. Murphy, y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2002), pp. 113-114.

86. J. Karp, "Though Question for L-3's CEO: Who's Next?" *Wall Street Journal*, 8 de mayo de 2006, pp. B1, B3.

87. Ver, por ejemplo, P. Dvorak, "M.B.A. Programs Hone 'Soft Skills'", *Wall Street Journal*, 12 de febrero de 2007, p. B3.

88. J. Weber, "The Leadership Factor", *BusinessWeek*, 12 de junio de 2006, pp. 60-64.

89. Ver, por ejemplo, Barling, Weber, y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes"; y D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 581-613.

90. M. Sashkin, "The Visionary Leader", en J. A. Conger, R. N. Kanungo *et al.* (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 150.

91. D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 590-593.

92. M. Conlin, "CEO Coaches", *Business Week*, 11 de noviembre de 2002, pp. 98-104.

93. Howell y Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership".

94. Dvir, Eden, y Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance"; B. J. Avolio y B. M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology*, verano de 2003, pp. 363-381; y Barling, Weber, y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes".

95. R. J. House, M. Javidan, P. Hanges, y P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, primavera de 2002, pp. 3-10.
96. D. E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", artículo presentado en la National Academy of Management Conference, Washington, DC, agosto de 2001, p. 29.
97. N. Beccalli, "European Business Forum Asks: Do Companies Get the Leaders They Deserve?" *European Business Forum*, 2003, www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf/DocID/DIEC3380F589844585256D7300346A1B.
98. A. Murray, "After the Revolt, Creating a New CEO", *Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2007, pp. A1, A18.

Poder y política

El poder no se demuestra hablando fuerte o a menudo, sino haciéndolo con la verdad.
—Honoré de Balzac



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *poder* y comparar el liderazgo con el poder.

2 Comparar las cinco bases del poder.

3 Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, y sus contingencias.

4 Demostrar la conexión entre el hostigamiento sexual y el abuso del poder

5 Diferenciar entre el comportamiento político legítimo e ilegítimo

6 Identificar las causas y consecuencias del comportamiento político

7 Aplicar técnicas de administración por impresión

8 Determinar si cierta acción política es ética

9 Demostrar la influencia de la cultura en los usos y percepciones de la política

tal vez piense que los analistas de inversiones no son más que personas objetivas. Después de todo, si las decisiones que tomen sobre comprar, vender o calificar títulos se ven influidas por sus relaciones personales, juegos de poder o política de su oficina, la propia credibilidad de que depende el analista se vería lastimada. No obstante, los analistas se enfrentan al hecho de que cada vez tienen más presiones de las compañías cuyas acciones evalúan, y de los propios accionistas.



Considere a Michael Krensavage, quien ha sido analista por más de 11 años y es vicepresidente *senior* de Equity Research en Raymond James & Associates. Aunque a un veterano como Krensavage ya le ha tocado tener directivos decepcionados y molestos, hace poco recibió un mensaje telefónico particularmente desagradable. “¡Oye,! Mike”, exclamó quien llamaba. “Te quiero decir algo urgente. Voy a enviar una investigación de la S.E.C. (Securities and Exchange Commission) a tu empresa por haber calificado bajo a Bentley Pharmaceutical. Tú adquiriste acciones, tu empresa también las está comprando y manipulándolas a la baja. Lo sé y voy a llegar hasta el fondo de esto. Mejor... mejor le paras. Porque déjame decirte algo, amigo, irás a la cárcel. Esas acciones tuvieron utilidades 90 por ciento mejores este

año que el pasado, y luego sales con calificarlas a la baja. Sabemos lo que estás haciendo, voy a enviar a la SEC para que te investigue a ti y a tu empresa. Será mejor que me creas y cambies esa calificación".

Lo que provocó este mensaje telefónico fue el reporte que Krensavage había hecho hacía pocos días sobre Bentley, en que afirmaba que las acciones de la empresa iban a la baja y urgía a los inversionistas a que consideraran la venta de las que tuvieran en su poder.

En ocasiones, las amenazas no provienen de inversionistas individuales sino de las propias empresas. Cuando Krensavage bajó su calificación de AAIpharmia, empresa de desarrollo de medicamentos, ésta hablaba mal de él en cada oportunidad. Hasta cierto punto hizo labor para que fuera despedido, para lo que telefoneó a los jefes de Krensavage. Aunque no perdió su trabajo, la situación revela las presiones políticas a que son sometidos muchos analistas y ante las cuales sucumben.

"No es fácil hacer una recomendación para deshacerse de acciones", dijo Krensavage. "Con frecuencia tiene repercusiones importantes".[1] ■

Poder y *política* han sido descritas como las últimas de las palabras sucias. Para la mayoría de nosotros es más fácil hablar sobre sexo o dinero que sobre poder o comportamiento político. Las personas con poder lo niegan, quienes lo desean tratan de que no parezca que lo buscan, y aquellos que son buenos para obtenerlo mantienen en secreto su forma de lograrlo.[2] Para ver si usted piensa que su ambiente de trabajo es de política, resuelva la autoevaluación que sigue.



¿MI AMBIENTE DE TRABAJO ES POLÍTICO?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación IV.F1 (Is My Workplace Political?); si no tiene trabajo, hágalo para el último que haya tenido, y responda las preguntas siguientes.

1. *¿Cómo es su calificación con respecto de las de sus compañeros? ¿Piensa que es exacta? ¿Por qué sí o no?*
2. *¿Piensa que el trabajo político es algo malo? Si es así, ¿por qué? Si cree que no, ¿por qué?*
3. *¿Cuáles factores hacen que en su lugar de trabajo haya política?*

El tema principal de este capítulo es que el poder y el comportamiento político son procesos naturales en cualquier grupo u organización. Dado eso, usted necesita saber cómo se adquiere y ejerce el poder, si ha de entender por completo el comportamiento organizacional. Aunque quizás haya escuchado la frase "el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe por completo", el poder no siempre es malo. Como dijo un autor, la mayor parte de medicinas serían mortales si se tomaran en la dosis equivocada, y miles de personas fallecen cada año en accidentes automovilísticos, pero no abandonamos los medicamentos o los automóviles por los riesgos asociados con ellos. En vez de eso, consideramos al peligro como un incentivo para obtener capacitación e información que nos ayude a usar esas fuerzas en forma productiva.[3] Lo mismo se aplica al poder. Es una realidad de la vida organizacional, y no hay modo de que desaparezca. Además, al aprender cómo

funciona el poder en las organizaciones usted podrá usar su conocimiento para ser un gerente más eficaz.

Una definición de *poder*

1 *Definir* poder *y comparar liderazgo y poder.*

El **poder** se refiere a la capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B* de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de *A*.[4] Esta definición implica un *potencial* que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de *dependencia*.

El poder puede existir sin que se use. Por tanto, es una capacidad o potencial. Alguien puede tener poder pero no imponerlo. Es probable que el aspecto más importante del poder es que es una función de **dependencia**. Entre mayor sea la dependencia de *B* con respecto de *A*, mayor es el poder de *A* en la relación. A su vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe *B* y la importancia que éste coloca en aquella que *A* controla. Una persona tiene poder sobre usted solo si él o ella controlan algo que usted desea. Si usted quiere obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único docente que lo imparte, él o ella tiene poder sobre usted. Sus alternativas están muy limitadas, por lo que para usted es muy importante alcanzar una calificación aprobatoria. De manera similar, si usted estudia con dinero totalmente aportado por sus padres, tal vez reconozca el poder que ellos tienen sobre su persona. Usted depende de ellos para el apoyo financiero, pero una vez que sale de la escuela, consigue un trabajo y tiene buenos ingresos, el poder de sus padres se reduce bastante. ¿Cuántos de nosotros (no) hemos sabido o escuchado de un pariente rico que controla gran parte de la familia con la sola amenaza, implícita o explícita, de "dejarla fuera de la herencia"?

Comparación del liderazgo y el poder

La comparación cuidadosa de nuestra descripción del poder con la del liderazgo hecha en los capítulos 12 y 13, revela que los conceptos se relacionan estrechamente. Los líderes usan el poder como un medio de alcanzar las metas grupales. Los líderes logran metas, y el poder es un medio que facilita su logro.

¿Qué diferencias hay entre los dos términos? Una se relaciona con la compatibilidad de objetivos. El poder no requiere esta compatibilidad, sino solo dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se centra en la influencia hacia abajo sobre los seguidores, minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y hacia arriba. El poder no. Una diferencia más tiene que ver con el énfasis de las investigaciones. En su mayor parte, las investigaciones sobre liderazgo hacen énfasis en el estilo. Buscan responder preguntas tales como: ¿Cuánto apoyo debe dar el líder? ¿Cuántas decisiones deben compartirse con los seguidores? A diferencia, las investigaciones sobre el poder han tendido a incluir un área más amplia y a centrarse en tácticas para generar la conformidad. Ha ido más allá del individuo en el ejercicio del poder porque éste puede usarse por grupos o personas individuales para controlar a otros individuos o grupos.

poder *Capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A.*

dependencia *Relación de B con respecto de A cuando A posee algo que B requiere.*

Bases del poder

2 *Comparar las cinco bases del poder.*

¿De dónde viene el poder? ¿Qué es lo que da influencia a un individuo o grupo sobre otros? Responderemos estas preguntas al dividir las bases o fuentes del poder en dos grupos generales –formal y personal– para luego desglosar cada uno en categorías más específicas.[5]

Poder formal

El poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización. El poder formal proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o de la autoridad formal.

Poder coercitivo El **poder coercitivo** depende del miedo. Una persona reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que pueden ocurrir si falla en su cumplimiento. Se basa en la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como infligir dolor, generación de frustración a través de la restricción de los movimientos, o el control por la fuerza de necesidades fisiológicas o de seguridad.

A nivel organizacional, *A* tiene poder coercitivo sobre *B* si *A* lo puede despedir, suspender o bajar de categoría, con la suposición de que *B* valora su trabajo. De manera similar, si *A* puede asignar a *B* actividades de trabajo que éste encuentra desagradables o lo trata en una forma que a *B* le parece embarazosa, *A* tiene poder coercitivo sobre *B*. El poder coercitivo también surge de la posesión de información clave. En una organización, los individuos que tienen datos o conocimientos que otros necesitan hacen a éstos dependientes de ellos.



La Dra. Julie Gerberding, directora de los Centros para el Control y Prevención de las Enfermedades (CDP), tiene poder legítimo y el poder del experto. Como directora de los CCPE, tiene la autoridad formal para usar los recursos de la institución gubernamental para proteger la salud y seguridad de la población de Estados Unidos. Gerberding es capaz de manejar el poder debido a su experiencia que adquirió sobre las enfermedades infecciosas a través de su educación y experiencia de trabajo. Obtuvo títulos de licenciatura en biología y química, y un grado de doctora en medicina. Antes de ser directora de los CCPE, Gerberding era directora adjunta del Centro Nacional para las Enfermedades Infecciosas.

Poder de recompensa Lo opuesto al poder coercitivo es el **poder de recompensa**. Las personas cumplen los deseos o instrucciones de otro porque hacerlo les produce beneficios; entonces, alguien que distribuye premios que otros consideran valiosos tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden ser financieras –como controlar el nivel salarial, aumentos y bonos; o no financieros– inclusive los reconocimientos, ascensos, asignación de trabajo interesante, colegas amistosos y turnos de trabajo preferentes o territorios de venta codiciados.[6]

El poder coercitivo y el de recompensas son contrapartes uno del otro. Si puede retirar algo que otro valora positivamente o infligirle un valor negativo, usted tiene poder coercitivo sobre esa persona.

Poder legítimo En los grupos formales y organizaciones, es probable que el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea la posición que alguien tiene en la estructura. Esto se llama **poder legítimo**. Representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos organizacionales.

Las posiciones de autoridad incluyen el poder coercitivo y el de recompensa. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que los otros dos. En específico, incluye que los miembros de una organización acepten la autoridad de un puesto. Cuando hablan los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de barco (suponiendo que sus directivos son vistos como portadores de la autoridad de sus puestos), los profesores, cajeros y primeros oficiales escuchan y por lo general obedecen.

Poder personal

Usted no tiene que tener un puesto formal en una organización para tener poder. Muchos de los diseñadores de chips más competitivos y productivos en Intel, por ejemplo, tienen poder, pero no son gerentes ni tienen poder formal. Lo que

poseen es poder personal: el que viene de las características únicas de un individuo. En esta sección veremos dos bases del poder personal: la experiencia y el respeto y admiración de los demás.

Poder del experto El **poder del experto** es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, aptitudes o conocimiento especiales. La experiencia se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia a medida que el mundo se ha orientado más hacia la tecnología. Conforme los trabajos se hacen más especializados, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas. Por lo general se acepta que los físicos tienen experiencia técnica y por tanto tienen el poder del experto: la mayoría de nosotros seguimos los consejos que nuestros doctores nos dan. Sin embargo, también es importante reconocer que los especialistas en computación, contadores fiscales, economistas, psicólogos industriales y otros especialistas, son capaces de manejar el poder como resultado de su experiencia.

Poder referente El **poder referente** se basa en la identificación con una persona que tiene recursos o características personales deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradarle.

El poder referente se desarrolla por la admiración de otro y el deseo de ser como esa persona. Por ejemplo, ayuda a explicar el porqué se pagan millones de dólares a las celebridades con objeto de que recomienden productos en los comerciales. Las investigaciones de mercado señalan que personas como LeBron James y Tom Brady tienen el poder de influir en la selección de zapatos deportivos y tarjetas de crédito. Con un poco de práctica, usted y yo tal vez podríamos grabar un comercial de ventas como estas celebridades, pero el público consumidor no nos identifica ni a usted ni a mí. Una de las formas en que los individuos adquieren poder referente es mediante el carisma. Ciertas personas tienen poder referente, porque si bien no tienen puestos de liderazgo son capaces de influir en otros debido a su dinamismo carismático, simpatía y efectos emocionales que tienen sobre nosotros.

¿Cuáles bases del poder son más eficaces?

De las tres bases de poder formal (coercitivo, recompensa y legítimo) y las dos del poder personal (experto y referente), ¿cuál es más importante de tener? Es interesante que las investigaciones sugieran con mucha claridad que las fuentes personales del poder son las más eficaces. El poder del experto y referente se relacionan positivamente con la satisfacción de los empleados con sus supervisores, su compromiso organizacional y desempeño, mientras que el poder de recompensa y el legítimo parecen no relacionarse con estos resultados. Además, una fuente del poder formal –el coercitivo– en realidad es contraproducente en cuanto a que se relaciona negativamente con la satisfacción y compromiso de los empleados.[7]

Considere la compañía de Steve Stoute, Translation, que reúne a voceros de estrellas del pop con corporaciones que desean promover sus marcas. Stoute ha reunido a Gwen Stefani con HP, Justin Timberlake con McDonald's, Vellones Knowles con Tommy Hilfiger, y Jay-Z con Reebok. El negocio de Stoute parece basarse en el poder referente. Como dijo cierto ejecutivo de una compañía de discos a propósito del éxito de Stoute, "Es la persona correcta para guiar a las marcas de la industria

poder coercitivo *Base del poder que depende del miedo.*

poder de recompensa *Cumplimiento logrado con base en la capacidad de distribuir premios que otros consideran valiosos.*

poder legítimo *El que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.*

poder del experto *Influencia que se basa en las aptitudes o conocimientos especiales.*

poder referente *Influencia que se basa en la posesión por parte de un individuo de recursos o características personales deseables.*

Figura 14-1

*"Sólo diré, 'bueno, yo no hago las reglas'.
Pero, por supuesto, sí las pongo".*

Fuente: Dibujo de Leo Cullum en *The New Yorkes*, copyright © 1986 *The New Yorker Magazine*. Permiso para reimpresión.

disquera a fin de que lleguen a la cultura de los jóvenes en forma creíble".[8] En otras palabras, el uso de las estrellas del rock para comercializar productos funciona gracias al poder referente: las personas compran productos que asocian con figuras populares debido a que desean identificarse con ellas y emularlas.

Dependencia: La clave hacia el poder

En este capítulo ya se dijo que el aspecto más importante del poder es que es función de la dependencia. En esta sección se demuestra que comprender la dependencia tiene una importancia fundamental para entender el poder en sí.

El postulado general de la dependencia

Comencemos con un postulado general: *Entre mayor es la dependencia de B respecto de A, mayor poder tiene A sobre B.* Cuando posee algo que otros requieren pero solo usted controla, los hace dependientes de usted, y, por tanto, tiene poder sobre ellos.[9] Entonces, la dependencia es inversamente proporcional a las fuentes alternativas de suministro. Si algo es abundante, su posesión no incrementará el poder de usted. Si alguien es inteligente, su inteligencia no le da una ventaja especial. De manera similar, entre las personas muy acaudaladas el dinero no significa poder. Pero como dice el antiguo refrán, "en tierra de ciegos el tuerto es rey...". Si usted hace un monopolio del control de la información, prestigio o cualquier cosa que otros necesiten, ellos son dependientes de usted. A la inversa, cuanto más expanda el lector sus opciones, menos poder da a otros. Esto explica, por ejemplo, por qué la mayoría de organizaciones



Debido a que Xerox Corporation basa su futuro en el desarrollo e innovación, Sophie Vaderbroek está en una posición de poder en Xerox. Como directora de tecnología de la empresa, dirige al Grupo de Innovación, con 5,000 científicos e ingenieros en los centros de investigación global de la compañía. La misión del grupo es "incursionar en las tecnologías de alto impacto que nos permitan ser líderes en nuestros mercados fundamentales y crear otros futuros para Xerox". La organización depende de Vanderbroek para que esa misión se haga realidad

desarrollan proveedores múltiples en lugar de dar su negocio a uno solo. También explica por qué tantos de nosotros aspiramos a la independencia financiera. Ésta reduce el poder que otros puedan tener sobre nosotros.

¿Qué es lo que crea dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que usted controla es importante, escaso e insustituible.[10]

Importancia Si nadie quiere lo que usted posee, no creará dependencia. Para generarla, lo que controle debe ser percibido como importante. Por ejemplo, las organizaciones tratan al máximo de evitar la incertidumbre,[11] por lo que los individuos o grupos capaces de absorber la que experimente una organización serán percibidos como controladores de un recurso importante. Por ejemplo, un estudio de las organizaciones industriales reveló que sus departamentos de marketing eran calificados de manera consistente como los más poderosos.[12] El investigador concluyó que la incertidumbre más crítica que enfrentaban estas empresas era la venta de sus productos. Esto sugiere que los ingenieros, como grupo, serían más poderosos en Matsushita que en Procter & Gamble. Estas inferencias parecen tener validez general. Una organización como Matsushita, que está muy orientada a lo tecnológico, depende mucho de sus ingenieros para mantener las ventajas técnicas y calidad de sus productos. Y en esta empresa los ingenieros son con toda claridad un grupo poderoso. En Procter & Gamble el nombre del juego es *marketing*, y los encargados de éste son el grupo ocupacional con más poder.

Escasez Como ya se dijo, si algo es abundante, su posesión no incrementará su poder. Un recurso necesita ser percibido como algo escaso para que cree dependencia. Esto ayuda a explicar por qué los miembros en los niveles bajos de una organización que tienen conocimientos importantes de los que no disponen los miembros de alta jerarquía tienen poder sobre éstos. La posesión de un recurso que escasea –en este caso, conocimiento importante– hace al miembro de alto

nivel dependiente de aquel en las jerarquías inferiores. Esto también da sentido a ciertos comportamientos de los empleados de poco nivel que de otro modo parecen ilógicos, como destruir los manuales de procedimientos que describen la forma de realizar un trabajo, y se niegan a capacitar a otras personas en cuanto a sus actividades o incluso a mostrarles lo que hacen, con la creación de un lenguaje y terminología especializados que los inhiba de entender sus trabajos, o bien operan en secreto para que una actividad parezca más compleja y difícil de lo que en realidad es. Ferruccio Lamborghini, el creador de los automóviles exóticos que llevan su nombre, entendió la importancia de la escasez y la utilizó para su ventaja durante la Segunda Guerra Mundial. Lamborghini estaba en Rhodes con el ejército italiano, sus superiores estaban impresionados por sus aptitudes mecánicas, pues demostraba tener una capacidad asombrosa para reparar tanques y vehículos que nadie más podía. Después de la guerra, reconoció que su destreza se debía en gran parte a haber sido la primera persona en la isla que había recibido los manuales de reparación, los que memorizó y destruyó de manera que él se hiciera indispensable.[13]

La relación escasez-dependencia se observa en el poder de las categorías ocupacionales. Los individuos en ocupaciones en las que la oferta de personal es baja en relación con la demanda, pueden negociar paquetes de salarios y prestaciones mucho más atractivos que los de quienes están en trabajos con abundancia de candidatos. Actualmente, los administradores de escuelas no tienen problemas para encontrar profesores de inglés. En cambio, el mercado de analistas de sistemas de redes es muy pequeño, con mucha demanda y oferta limitada. El resultado es que el poder de negociación de los profesores de ingeniería en computación les permite negociar sueldos más altos y cargas docentes más suaves, entre otras prestaciones.

No sustituible Entre menos sustitutos viables tenga un recurso, más poder da su control. La educación superior de nuevo proporciona un ejemplo excelente. En las universidades en las que hay presiones fuertes para que los profesores publiquen, se puede decir que el poder del jefe de un departamento sobre un miembro del claustro tiene una relación inversa con el conjunto de publicaciones de éste. Entre más reconocimiento reciba el profesor por sus publicaciones, más movilidad tendrá; es decir, como otras universidades quieren maestros con muchas publicaciones y muy visibles, habrá una gran demanda de los servicios de esa persona. Aunque el concepto de antigüedad actúa para modificar esta relación porque restringe las alternativas del jefe, los profesores que tienen pocas publicaciones o ninguna tienen la menor movilidad y están sujetos a mucha influencia de sus superiores.

Tácticas del poder

¿Qué **tácticas del poder** usan las personas para traducir las bases del poder en acciones específicas? Es decir, ¿qué opciones tienen los individuos para influir sobre sus jefes, compañeros o empleados? ¿algunas de estas opciones son más eficaces que otras? En esta sección se revisan opciones tácticas populares y las condiciones en las que una es más eficaz que otra.

3 *Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, y sus contingencias.*

Las investigaciones han identificado nueve distintas tácticas de influencia.[14]

- *Legitimidad* Basarse en la posición de autoridad propia o hacer énfasis en que una petición está de acuerdo con las políticas o reglas organizacionales.
- *Persuasión racional.* Presentar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable.

- *Apelar a la inspiración.* Desarrollar compromiso emocional con la apelación a valores, necesidades, esperanzas e inspiraciones del objetivo.
- *Consulta.* Aumentar la motivación y apoyo del objetivo al involucrarlo en la decisión de cómo lograr el plan o cambio.
- *Intercambio.* Recompensar al objetivo con beneficios o favores a cambio de seguir una petición.
- *Apelar a lo personal.* Pedir el cumplimiento con base en la amistad o lealtad.
- *Congraciar.* Uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petición.
- *Presión.* Uso de alertas, peticiones repetidas y amenazas.
- *Coaliciones.* Enlistar la ayuda de otras personas para persuadir al objetivo o usar el apoyo de otros como razón para que el objetivo esté de acuerdo.

Ciertas tácticas son más eficaces que otras. En específico, las evidencias indican que la persuasión racional, llamados a la inspiración y la consulta tienden a ser más eficaces. Por otro lado, es frecuente que la presión sea contraproducente y es común que sea la menos eficaz de las nueve tácticas.[15] También se puede incrementar la probabilidad de éxito si se usa más de un tipo o táctica al mismo tiempo o en secuencia, en tanto las elecciones sean compatibles.[16] Por ejemplo, congraciarse y usar la legitimidad disminuye las reacciones negativas que podrían surgir porque el jefe pareciera ser un “dictador”.

Para ver cómo funcionan en la práctica estas tácticas, consideremos el modo más eficaz de lograr un aumento. Se puede comenzar con persuasión racional. Eso significa hacer la tarea y pensar con cuidado en la mejor manera de presentar el caso: imaginar cómo se compara su pago con el de sus compañeros, o concretar una oferta de trabajo de la competencia, o presentar resultados objetivos que demuestren su rendimiento. Por ejemplo, Kitty Dunning, vicepresidenta de Don Jagoda Associates, obtuvo un aumento de 16 por ciento cuando envío por correo electrónico a su jefe números que demostraban que había incrementado sus ventas.[17] También puede hacer buen uso de calculadoras de salario como Salary.com para comparar su pago con otros similares.

Pero la eficacia de ciertas tácticas de influencia depende de la dirección de ésta.[18] Como se aprecia en la figura 14-2, hay estudios que revelan que la persuasión racional es la única táctica que es eficaz a través de los niveles organizacionales. Apelar a la inspiración funciona mejor como táctica de influencia hacia abajo, con los subordinados. Y el uso de apelar a lo personal y las coaliciones son más eficaces con intentos de influencia lateral. Además de la dirección de la influencia, se ha encontrado que algunos otros factores afectan en cuál táctica funciona mejor. Éstas

Figura 14-2 Tácticas del poder preferidas, por dirección de la influencia

Influencia hacia arriba	Influencia hacia abajo	Influencia lateral
Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasión racional
	Apelar a la inspiración	Consulta
	Presión	Congraciarse
	Consulta	Intercambio
	Congraciarse	Legitimidad
	Intercambio	Apelar a lo personal
	Legitimidad	Coaliciones

tácticas del poder *Formas en que los individuos traducen las bases del poder en acciones específicas.*



Tácticas de influencia en China

Por lo general los investigadores examinan las influencias interculturales en los negocios cuando comparan dos culturas muy diferentes, como las del este y el oeste. Sin embargo, también es importante examinar las diferencias dentro de una cultura porque en ocasiones éstas son más grandes que las diferencias entre culturas.

Por ejemplo, aunque quizá veamos a las personas de China como parecidas debido a su herencia y apariencia física comunes, este país es inmenso y alberga diferentes culturas y tradiciones. Un estudio reciente que analizaba a los gerentes de China continental, Taiwán y Hong Kong, exploraba las diferencias entre los tres subgrupos culturales de acuerdo con las tácticas de influencia que preferían usar.

Aunque los gerentes de los tres lugares creían que la persuasión racional y el intercambio eran las tácticas de influencia más eficaces, los de Taiwán tendían a usar más la apelación a la inspiración y a congraciarse que los de China continental o Hong Kong. El estudio también reveló que los gerentes de Hong Kong afirmaban que la presión era más eficaz para influir en otros que los gerentes de Taiwán o China continental. Tales diferencias tenían implicaciones para las relaciones de negocios. Por ejemplo, los gerentes chinos de Taiwán o China continental podían desconcertarse por el uso de las tácticas de presión de un gerente de Hong Kong. Del mismo modo, los gerentes de Hong Kong tal vez no fueran persuadidos por los de Taiwán, que tendían a usar tácticas para congraciarse. Dichas diferencias en las tácticas para influir llegaban a hacer difíciles las operaciones de negocios. Las compañías deben enfrentar estos asuntos, quizá al hacer conscientes a sus gerentes acerca de las diferencias dentro de las culturas.

Los gerentes necesitan conocer cuáles variaciones existen dentro de sus culturas locales de modo de que estén mejor preparados para tratar con otros. Los gerentes que no se den cuenta de estas diferencias pueden perder oportunidades para trabajar eficazmente con los demás.

Fuente: Basado en P. P. Fu, T. K. Peng, J. C. Kennedy y G. Yukl. "A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan and Mainland China", *Organizational Dynamics*, febrero de 2004, pp. 32-46.

incluyen la secuenciación de las tácticas, la aptitud de una persona para usar la táctica, y la cultura de la organización.

Es más probable que sea eficaz si comienza con tácticas "suaves" que se basen en el poder personal, como apelar a lo personal o a la inspiración, a la persuasión racional y la consulta. Si esto falla, aplique tácticas "duras" (que hacen énfasis en el poder formal e involucran costos y riesgos mayores), como el intercambio, coaliciones y la presión.[19] Es interesante que se haya descubierto que el uso de una sola táctica suave es más eficaz que emplear una sola táctica dura, y que la combinación de dos tácticas suaves o una suave con persuasión racional, es más eficaz que cualquier táctica sola o combinación de tácticas duras.[20]

Recientemente, las investigaciones han mostrado que las personas difieren en su **habilidad política**, o aptitud de influir en los demás de tal forma que mejoren en el logro de sus propios objetivos. Aquellos con más habilidad política son más eficaces en el uso de las tácticas de influencia, sin que importe cual utilizan. La aptitud política también parece ser más eficaz cuando las metas son altas: como cuando un individuo es responsable de resultados organizacionales importantes. Esa es la razón de que Tiger Woods apunte a los torneos principales y otros grandes. Por último, las personas con habilidad política son capaces de ejercer su influencia sin que los demás lo detecten, lo que es un elemento clave para ser eficaz (es perjudicial ser etiquetado como político).[21]

Finalmente, sabemos que las culturas al interior de las organizaciones difieren mucho: por ejemplo, algunas son cálidas, relajadas y de apoyo; otras son formales y conservadoras. Por tanto, la cultura organizacional en que trabaje una persona tendrá que ver en la definición de la táctica que se considere apropiada. Algunas culturas estimulan el uso de la participación y la consulta, otras la razón, y unas más se basan en la presión. Entonces, la organización en sí influirá en el subconjunto de tácticas del poder que se considere aceptable usar.

Hostigamiento sexual: poder desigual en el lugar de trabajo

4 *Demostrar la conexión entre el hostigamiento sexual y el abuso del poder*

El hostigamiento sexual está mal. También es costoso para los empleadores. Habría que preguntar a los ejecutivos de Philip Morris, Dial y UPS.[22] Un jurado de Kentucky concedió una indemnización de $2 millones de dólares a una supervisora de planta de Philip Morris que sufrió hostigamiento sexual durante más de un año por parte de los hombres que supervisaba. Dial acordó pagar $10 millones para resolver prácticas de hostigamiento sexual muy extendidas en su fábrica de jabón en Aurora, Illinois. Y una antigua gerente de UPS ganó una demanda de $80 millones contra la empresa por estimular un ambiente de trabajo hostil cuando se negó a atender sus quejas por hostigamiento sexual.



Esta empleada fue una de las 90 que entablaron una demanda por hostigamiento sexual contra Dial Corporation. Las trabajadoras afirmaban que sus compañeros y supervisores en una fábrica de jabón Dial en Illinois estimulaban una "cultura permisiva" que perdonaba toqueteos, insultos sexuales y exhibición de pornografía, y que las mujeres que lo reportaban enfrentaban venganzas o falta de acción de la alta dirección. Aunque Dial negó que hubiera algo mal, estuvo de acuerdo en pagar $10 millones para que retiraran la demanda, revisar sus políticas y procedimientos contra el hostigamiento y tener vigilancia federal en su planta durante dos años y medio.

No solo existen riesgos legales en el hostigamiento sexual, es obvio que también tiene un efecto negativo en el ambiente de trabajo. Las investigaciones muestran que el hostigamiento sexual afecta negativamente las actitudes hacia el trabajo y lleva a quienes se sienten hostigados a retirarse de la organización. Además, en muchos casos, reportar el hostigamiento no mejora la situación porque la empresa responde en forma negativa o poco colaboradora, pero cuando los líderes de la compañía hacen esfuerzos honestos por detenerlo, los resultados son mucho más positivos.[23]

Se define **hostigamiento sexual** como una actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente de trabajo hostil. La Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos ayudó a aclarar esta definición al agregar que el elemento clave para determinar si había ocurrido hostigamiento sexual era si los comentarios o comportamiento en un ambiente de trabajo "serían razonablemente percibidos, y [eran] percibidos como hostiles o abusivos".[24] No obstante, sigue habiendo desacuerdo en lo que constituye *específicamente* hostigamiento sexual. Las organizaciones en general tuvieron avances considerables en la década pasada en cuanto a limitar las formas abiertas de hostigamiento sexual. Esto incluye el contacto físico no deseado, insistir en conseguir una cita cuando quedó claro que la persona no está interesada, y amenazas de que el empleado perdería su trabajo si él o ella rechazan una proposición sexual. En la actualidad, es probable que los problemas adquieran formas más sutiles de hostigamiento sexual: miradas o comentarios no deseados, chistes subidos de color, objetos sexuales colocados como adorno en el lugar de trabajo, o interpretaciones equivocadas de dónde termina la amistad y comienza el hostigamiento.

Un estudio reciente concluyó que 58 por ciento de las mujeres reportaban haber sido objeto de comportamientos potencialmente hostigadores, y 24 por ciento afirmó haberlo sufrido en el trabajo.[25] Un problema con el hostigamiento sexual es que depende, hasta cierto grado, de la visión de cada quien. Por ejemplo, es más fácil que sean las mujeres que los hombres quienes vean un comportamiento o conjunto de comportamientos como si fueran hostigamiento sexual. Es menos probable que los hombres consideren hostigamiento conductas tales como besar a alguien, invitar a salir o hacer chistes alusivos al sexo. Como dicen los autores del estudio, "Aunque ha habido progresos en definir el hostigamiento sexual, todavía no está claro con la perspectiva de quién hay que tomarlo".[26] Así, aunque algunos comportamientos constituyen indiscutiblemente hostigamiento, los hombres y mujeres difieren en cierta medida en lo que es hostigamiento. Para usted, lo mejor es tener cuidado: abstenerse de cualquier comportamiento que pudiera tomarse como hostigamiento, aun si no fuera su intención. Dése cuenta de que lo que para usted es un chiste o abrazo inocente, la otra parte lo puede ver como hostigamiento.

habilidad política *aptitud de influir en los demás de modo que favorezca alcanzar sus propios objetivos.*

hostigamiento sexual *Cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente de trabajo hostil.*

La mayor parte de estudios confirman que el concepto de poder es fundamental para entender el hostigamiento sexual.[27] Esto parece ser cierto ya sea que el hostigamiento venga de un supervisor, compañero o empleado. Y es más probable que el hostigamiento sexual ocurra cuando hay grandes diferencias de poder. Los roles supervisor-empleado caracteriza mejor una relación desigual de poder, donde el poder formal da al supervisor la capacidad de recompensar y ser coercitivo. Como los empleados quieren revisiones de desempeño favorables, incrementos de salario, etc., está claro que los supervisores controlan los recursos que los empleados consideran importantes y escasos. Debido a las desigualdades de poder, es común que el hostigamiento sexual por parte del jefe cree la mayor dificultad para quienes están siendo hostigadas. Si no hay testigos, es la palabra de la víctima contra la del hostigador. ¿Hay otras personas a quienes hostigue este jefe, y si es así, procederán en su contra? Debido al control que el supervisor tiene de los recursos, muchas de las hostigadas son renuentes a hablar por temor a la venganza del supervisor.

Aunque los compañeros de trabajo no tienen poder legítimo, pueden tener influencia y usarla para hostigar sexualmente a sus colegas. En realidad, aunque los compañeros se involucran en formas menos severas de hostigamiento que las de los supervisores, son los perpetradores más frecuentes del hostigamiento en las organizaciones. ¿Cómo ejercen el poder los compañeros? Lo más frecuente es que se valgan de medios como ocultar información, no cooperar ni ofrecer apoyo. Por ejemplo, el desempeño eficaz de la mayor parte de trabajos requiere interacción y apoyo de los colegas. Esto es cierto sobretodo hoy día debido a que el trabajo se asigna a equipos. Al amenazar con retener o retrasar información necesaria para el éxito en la consecución de las metas de trabajo, los compañeros ejercen poder sobre usted.

Aunque no recibe tanta atención como el hostigamiento de un supervisor, las mujeres en puestos de poder llegan a ser víctimas de hostigamiento sexual por hombres que ocupan lugares de menor jerarquía en las organizaciones, como se vio en la demanda contra Philip Morris. Por lo general, el empleado lo lleva a cabo devaluando a la mujer, remarca los estereotipos tradicionales de género (como falta de ayuda, pasividad, ausencia de compromiso con el trabajo, etc), lo cual provoca una proyección negativa en la mujer con poder. Un empleado entra en esas prácticas para tratar de obtener cierto poder sobre la mujer de mayor rango o de minimizar las diferencias de poder. Asimismo, cada vez hay más casos de mujeres en puestos de poder que hostigan a los empleados hombres.

El hostigamiento sexual es asunto de poder. Tiene que ver con controlar o amenazar a alguien. Es algo malo e ilegal, ya sea que se perpetre contra las mujeres o los hombres. Pero es posible entender cómo aflora el hostigamiento sexual en las organizaciones si se analiza en términos de poder.

Un análisis reciente de la bibliografía evidencia el daño causado por el hostigamiento sexual. Como era de esperarse, las personas hostigadas reportan actitudes de trabajo más negativas (menor satisfacción con su trabajo, poco compromiso con la organización, etc.). Esta revisión también reveló que el hostigamiento sexual mina la salud mental y física de la víctima. Sin embargo, el hostigamiento también afecta de forma negativa al grupo en que trabaja la víctima, pues disminuye su nivel de productividad. Los autores del estudio concluyen que el hostigamiento sexual "se asocia en forma importante y real con un conjunto de daños".[28]

Hemos visto cómo el hostigamiento sexual hace estragos en las organizaciones, para no mencionar a las víctimas. Pero es posible evitarlo, en esto el papel del gerente es crítico. A continuación se mencionan algunas formas en que los gerentes se protegen a sí mismos y a sus empleados del hostigamiento sexual:

1. Asegúrese de que exista una política que defina lo que constituye hostigamiento sexual, la cual informe a los empleados que pueden ser despedidos si hostigan a alguien, y que establezca procedimientos para presentar quejas.
2. Asegure a los empleados que no sufrirán venganzas si presentan una queja.
3. Investigue toda queja e incluya a los departamentos jurídico y de recursos humanos.
4. Asegúrese de disciplinar o despedir a los ofensores.

5. Lleve a cabo seminarios para concientizar a los empleados de los diversos aspectos del hostigamiento sexual.

Lo importante es que los gerentes son responsables de proteger a sus empleados de un ambiente de trabajo hostil, pero también necesitan protegerse a sí mismos, pues quizá no sepan que uno de sus empleados está siendo hostigado sexualmente, pero su ignorancia no los protege ni a ellos ni a su organización. Si los investigadores piensan que un gerente pudo haber sabido que había hostigamiento, tanto éste como la compañía serán responsables.

Política: El poder en acción

5 Diferenciar entre el comportamiento político legítimo e ilegítimo.

Cuando las personas se reúnen en grupos, el poder se ejerce. Los individuos quieren hacerse de un nicho en el cual tengan influencia, obtengan recompensas y avancen en sus carreras.[29] Cuando en las organizaciones los empleados convierten su poder en acción, los describimos como dados a la política. Aquellos con buenas aptitudes políticas tienen la posibilidad de usar sus bases de poder con eficacia.[30]

Definición de *política organizacional*

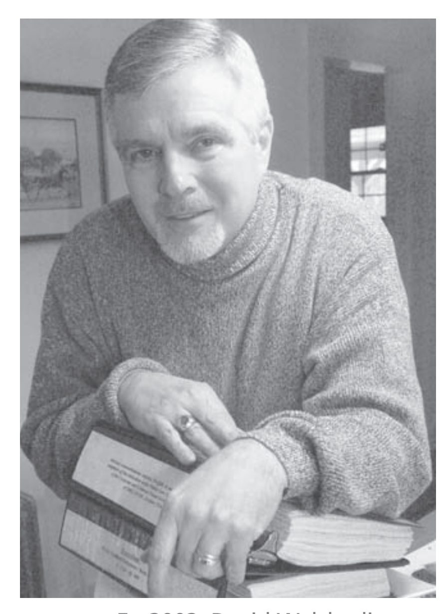
No faltan definiciones de *política organizacional*. Sin embargo, en esencia se han centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización o en los comportamientos de los miembros que practican el autoservicio y no reciben sanciones organizacionales.[31] Para nuestros propósitos, definiremos el **comportamiento político** en las organizaciones como aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de ésta.[32] Tal definición agrupa elementos clave de lo que la mayoría de las personas quiere decir cuando hablan de la política organizacional. El comportamiento político cae fuera de los requerimientos de trabajo específicos, y requiere de la intención de usar las bases de poder de alguien. Además, nuestra definición agrupa los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos usados para la *toma de decisiones* cuando plantea que la política tiene que ver con la "distribución de las ventajas y desventajas al interior de la organización". Nuestra definición tiene amplitud suficiente para incluir comportamientos políticos variados tales como retener información clave para quienes toman decisiones, formar una coalición, delatar, esparcir rumores, filtrar a los medios información confidencial sobre las actividades organizacionales, intercambiar favores con otros miembros de la organización para beneficio mutuo, y cabildear a favor o en contra de un individuo o alternativa de decisión particular.

Un comentario final en relación con lo que se conoce como la dimensión "legítima o ilegítima" del comportamiento político.[33] El **comportamiento político legítimo** se refiere a la política normal de cada día: quejarse con un supervisor, saltarse a la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones organizacionales por inacción o apego excesivo a las reglas, y desarrollar contactos fuera de la organización a través de las actividades profesionales propias. Por otro lado, también hay un **comportamiento político ilegítimo** que viola las reglas

comportamiento político *Aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de ésta.*

comportamiento político legítimo *Política normal de cada día.*

comportamiento político ilegítimo *El extremo que viola las reglas implícitas del juego.*



En 2002, David Welch, director financiero del Bank of Floyd, en Virginia, delató al presidente del banco por haberse involucrado en prácticas de negocios faltas de ética, con la compra de acciones antes de anunciar la fusión del banco. Como resultado, Welch fue despedido y desde entonces ha reunido pilas de documentos que dan sustento a su afirmación. Fue el primer delator que el gobierno ordenó fuera reinstalado en un trabajo al amparo de la ley Sarbanes-Oxley, pero la orden de reinstalación fue revertida por un juez del Departamento del Trabajo. Welch continúa su batalla legal con la apelación a un tribunal de circuito.

implícitas del juego. Quienes se involucran en tales actividades extremas con frecuencia son descritos como individuos que practican la "guerra sucia". Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, delaciones y protestas simbólicas tales como usar vestimenta no ortodoxa o botones de protesta y grupos de empleados que se reportan enfermos simultáneamente.

La gran mayoría de todas las acciones políticas en una organización son del tipo legítimo. Las razones son pragmáticas: las formas extremas de comportamiento político entrañan un riesgo real de perder la membresía en el grupo o de que haya sanciones extremas contra quienes las utilicen y luego dejarlos sin poder para que no lo pongan en práctica.

La realidad de la política

La política es un hecho de la vida de las organizaciones. Las personas que ignoran este hecho lo hacen bajo su propio riesgo. Pero se preguntará, ¿por qué debe existir la política? ¿No es posible que una organización esté libre de ella? Sí es *posible*, pero improbable.

Las organizaciones están constituidas por individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses.[34] Esto plantea el potencial de conflicto respecto de los recursos. Algunos ejemplos de éstos en cuya asignación no estarán de acuerdo los miembros de la empresa son los presupuestos departamentales, asignaciones de espacio, responsabilidades en los proyectos, y ajustes de salario.

También en las organizaciones los recursos son limitados, lo que con frecuencia vuelve real el conflicto potencial.[35] Si los recursos fueran abundantes, entonces todos los elementos de la organización satisfarían sus metas. Pero como están limitados no es posible atender los intereses de todos. Además, verdad o no, las ganancias de un individuo o grupo con frecuencia son *percibidas* como si fueran a expensas de otros integrantes de la organización. Estas fuerzas crean competencia entre los miembros por los recursos limitados de la empresa.

El factor que tal vez sea el más importante generador de política dentro de las organizaciones es el darse cuenta de que la mayor parte de "hechos" que se usan para asignar los recursos escasos está abierta a la interpretación. Por ejemplo, ¿qué es lo que constituye un *buen* desempeño? ¿Qué es una mejora *adecuada*? ¿Qué es un trabajo *insatisfactorio*? El punto de vista de alguien acerca de que cierto acto es un "esfuerzo altruista para beneficiar a la organización" es visto por otra como un "intento descarado de satisfacer el interés propio".[36] El gerente de cualquier equipo de béisbol de ligas mayores sabe que un bateador con promedio de 0.400 es un buen jugador, y que otro con 0.125 es uno deficiente. No se necesita ser un genio del béisbol para saber que el bateador de 0.400 debe salir a la cancha y el de 0.125 debe regresar a las ligas menores. Pero, ¿qué sucede si hay que elegir entre jugadores con promedios de bateo de 0.280 y 0.290? Entonces entran en juego otros factores menos objetivos: experiencia en el campo, actitud, potencial, capacidad de desarrollo en un equipo, lealtad al equipo, etc. Son más las decisiones administrativas parecidas a escoger entre jugadores de 0.280 y 0.290, que decidir entre uno de 0.125 y otro de 0.400. Es en este grande y ambiguo medio campo de la vida organizacional –donde los hechos *no* hablan por sí mismos– en que florece la política (véase la figura 14-3).

Por último, debido a que la mayor parte de decisiones tiene que tomarse en un clima de ambigüedad –donde los hechos rara vez son completamente objetivos, por lo que están abiertos a la interpretación– las personas en las organizaciones usarán cualquier influencia que puedan para plantear los hechos que den apoyo a sus metas e intereses. Eso, por supuesto, produce las actividades que llamamos *politiquear*.

Por tanto, la respuesta a la pregunta anterior acerca de si es posible que una organización esté libre de política, es "sí", si todos los miembros de ella tienen las mismas metas e intereses, si los recursos organizacionales no son escasos, y si las calificaciones del desempeño son absolutamente claras y objetivas. Pero eso no describe el mundo organizacional en que vivimos la mayoría.

Figura 14-3 La política según quien la mira

Es probable que el comportamiento que alguien considera "política organizacional" otro lo considere ejemplo de "administración eficaz". El hecho no es que la administración eficaz sea necesariamente política, aunque en ciertos casos sí lo sea, sino que es el punto de referencia de una persona el que determina lo que ésta clasifique como política organizacional. Observe las expresiones siguientes que se usan para describir el mismo fenómeno. Esto sugiere que la política, como la belleza, está en los ojos del observador.

Expresión "política"		Expresión de "Administración Eficaz"
1. Culpar a otros	vs.	Asignar responsabilidades
2. "Hacer la barba"	vs.	Desarrollar relaciones de trabajo
3. Pulir las manzanas	vs.	Demostrar lealtad
4. Pasar el sombrero	vs.	Delegar autoridad
5. Cuidar el trasero	vs.	Documentar las decisiones
6. Crear conflictos	vs.	Estimular el cambio y la innovación
7. Formar coaliciones	vs.	Facilitar el trabajo en equipo
8. Soplón	vs.	Mejorar la eficiencia
9. Cuadrado	vs.	Planear
10. Arribista	vs.	Competente y capaz
11. Ambicioso	vs.	Carrera mental
12. Oportunista	vs.	Astuto
13. Zorrería	vs.	Mente Práctica
14. Arrogante	vs.	Confianza
15. Perfeccionista	vs.	Cuida los detalles

Fuente: Basado en T. C. Krell, M. E. Mendenhall y J. Sendry, "Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics", artículo presentado en la Conferencia de Western Academy of Management, Hollywood, CA, abril de 1987.

Causas y consecuencias del comportamiento político

6 *Identificar las causas y consecuencias del comportamiento político.*

Factores que contribuyen al comportamiento político

No todos los grupos u organizaciones son igualmente políticos. Por ejemplo, en algunas se hace política en forma abierta y rampante, mientras que en otras tiene un papel pequeño para influir en otros. ¿Por qué esta variación?

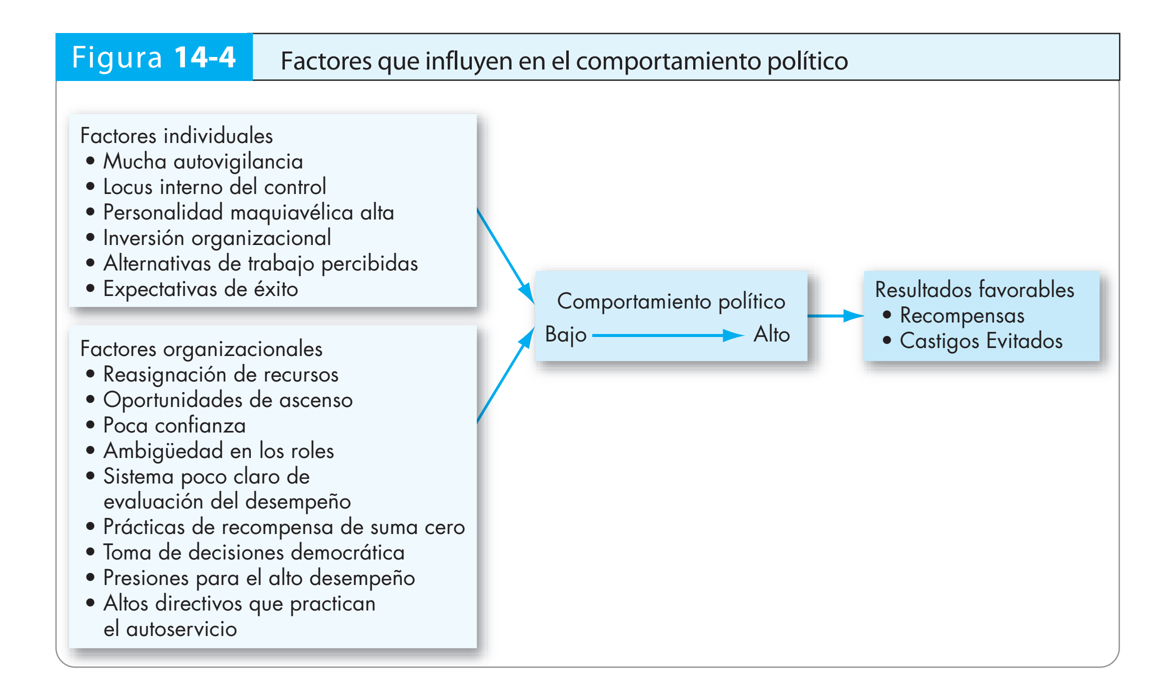
¿MITO o CIENCIA?

"El poder alimenta el desdén"

Este enunciado parece ser verdadero. Cuando las personas tienen poder conferido, parecen inclinadas a ignorar las perspectivas e intereses de quienes no lo tienen, esto es lo que dice un estudio efectuado por un equipo de investigadores de las universidades Northwestern, Stanford y New York.[37]

En este estudio, los investigadores hicieron que un grupo de participantes se sintiera poderoso pidiéndoles que recordaran y escribieran una situación en la que hubieran tenido poder sobre otra persona. Se instruyó a otro grupo de participantes para que recordara un incidente en que alguien hubiera ejercido poder sobre ellos. Cuando se pidió a los grupos que trabajaran juntos en un problema, los participantes en el grupo poderoso tendían más a ignorar los puntos de vista de quienes estaban en el menos poderoso, tenían menos capacidad de leer con exactitud sus expresiones emocionales, y estaban menos interesados en entender cómo veían otros individuos las cosas. Los autores de este estudio concluyeron que el poder produce "la tendencia a ver a otras personas solo en términos de cómo sirven para lograr las metas e intereses propios, mientras que no considera las características de los demás que definen su humanidad."

Entonces, si bien el poder tiene privilegios, también tiene costos: en especial en términos de ver las cosas desde la perspectiva de aquellos con menos poder. ■



Las investigaciones y observaciones recientes han identificado cierto número de factores que parecen estimular el comportamiento político. Algunas son características individuales, derivadas de las cualidades únicas de las personas que emplea la organización; otras son resultado de la cultura de la organización o ambiente interno. La figura 14-4 ilustra la manera en que los factores individuales y organizacionales incrementan el comportamiento político y dan resultados favorables tanto para los individuos como para los grupos de la organización.

Factores individuales A nivel individual, los investigadores han identificado ciertas características de personalidad, necesidades y otros factores que es probable se relacionen con el comportamiento político. En términos de características, se observa que los empleados que tienen mucha vigilancia de sí mismos, poseen un locus interno de control, y tienen mucha necesidad de poder, es más probable que se involucren en comportamiento político.[38] Quien se autovigila es más sensible a cuestiones sociales, tiene niveles altos de conformidad social, y es más probable que tenga más aptitudes en comportamiento político que quienes ejercen poca vigilancia de sí mismos. Los individuos con locus interno de control son más proclives a tomar una actitud proactiva y tratar de manipular las situaciones en su favor, debido a que piensan que creen controlar su ambiente. No es sorprendente que la personalidad maquiavélica –caracterizada por la voluntad de manipular y el deseo de poder– se encuentre cómoda con el uso de la política como un medio para satisfacer sus intereses personales.

Además, la inversión que hace un individuo en la organización, sus alternativas percibidas y expectativas de éxito, influirán en el grado en que él o ella perseguirán los medios ilegítimos de acción política.[39] Entre más haya invertido una persona en términos de expectativas de mayores beneficios futuros, más tiene que perder si es obligada a salir y es menos probable que utilice medios ilegítimos. Entre más oportunidades de trabajo tiene un individuo –gracias a un mercado favorable o a la posesión de aptitudes o conocimientos escasos, reputación prominente o contactos influyentes fuera de la organización– más factible es que se arriesgue a cometer acciones políticas ilegítimas. Por último, si un individuo tiene pocas expectativas de éxito si emplea medios ilegítimos, es improbable que trate de hacerlo. Las expectativas altas de éxito en el uso de medios ilegítimos es el ámbito de individuos experimentados y poderosos con aptitudes políticas desarrolladas, con empleados inexpertos e ingenuos que subestimen sus capacidades.

Es más fácil que surjan las acciones políticas cuando los recursos organizacionales van en declive. De 2000 a 2006, Delta Airlines sufrió pérdidas de $14.5 mil millones y luego declaró la quiebra. Para enfrentar sus severos problemas financieros, la compañía diseñó un plan de recorte de costos por $3 mil millones de dólares que incluía eliminar puestos y reducir el pago de los pilotos y empleados de mostrador. Estas acciones estimularon el conflicto e incrementaron la politiquería, como el mitin de información que se observa en la fotografía, pues los pilotos querían salvaguardar su pago.



Factores organizacionales Es probable que la actividad política sea más una función de las características de una organización que de variables individuales. ¿Por qué? Porque muchas organizaciones tienen una gran cantidad de empleados con las características individuales que listamos, pero el grado de comportamiento político varía mucho.

Aunque sabemos el papel que juegan las diferencias individuales en la politiquería, las evidencias soportan con más fuerza la idea de que ciertas situaciones y culturas promueven la política. En específico, cuando los recursos de una organización van en disminución, el patrón existente de recursos está cambiando y hay oportunidades de ascender, es muy factible que brote la politiquería.[40] Además, las culturas que se caracterizan por la poca confianza, ambigüedad en los roles, sistemas poco claros de evaluación del desempeño, prácticas de asignación de recursos de suma cero, toma de decisiones democráticas, muchas presiones para el desempeño, y altos directivos que practican el autoservicio, crearán un campo fértil para la politiquería.[41]

Cuando las organizaciones disminuyen su tamaño para mejorar la eficiencia, tienen que hacer reducciones en los recursos. Ante la amenaza de perder recursos, las personas quizás se involucren en acciones políticas para salvaguardar lo que tienen. Pero es fácil que los cambios estimulen el conflicto y aumenten la politiquería, en especial aquellos que implican un reacomodo significativo de los recursos de la organización.

Se ha observado de manera consistente que las decisiones respecto de los ascensos son una de las acciones más políticas en las organizaciones. La oportunidad de tener ascensos o avances anima a la gente a competir por un recurso limitado y a tratar de influir positivamente en el resultado de la decisión.

Entre menos confianza haya dentro de una organización, más alto será el nivel de comportamiento político y más probable que se trate del tipo ilegítimo. Por tanto, la confianza tiende a suprimir el comportamiento político en general y a inhibir las acciones ilegítimas en particular.

La ambigüedad de los roles significa que los comportamientos prescritos del empleado no están claros. Entonces, hay pocos límites para el alcance y funciones de las acciones políticas del empleado. Como las actividades políticas se definen como las que no forman parte del rol formal de alguien, a mayor ambigüedad de éste más involucramiento en la actividad política, con poca oportunidad de que se haga visible.

La práctica de la evaluación del desempeño está lejos de ser una ciencia exacta. Entre más usen las organizaciones criterios subjetivos en la evaluación, hagan énfasis en una sola medición del resultado, o permitan que pase mucho tiempo entre el momento en que se realizó una acción y el de su evaluación, más probable es que un empleado se evada con politiquería. Los criterios subjetivos para evaluar el desempeño crean ambigüedad. El uso de una sola medición de resultados invita a los individuos a hacer lo que sea necesario para "verse bien" en esa medición, pero es frecuente que sea a expensas de realizar bien otras partes importantes del trabajo que no se evalúan. La cantidad de tiempo que transcurra entre una acción y su evaluación también es un factor relevante. Entre más largo sea el tiempo más improbable es que al empleado se le encuentre responsabilidad por sus comportamientos políticos.

Entre más énfasis hace la cultura de una organización en el enfoque de suma cero o ganar/perder para dar recompensas, más empleados se verán motivados para practicar la politiquería. El enfoque de suma cero trata al "pastel" de premios como algo fijo de modo que cualquier ganancia que logre una persona o grupo, sea a costa de otra persona o grupo. Si yo gano, tú debes perder… Si hay $15,000 para distribuirse en aumentos anuales entre cinco empleados, entonces cualquiera que obtenga más de $3,000 se lleva dinero de uno o más del resto. Esta práctica invita a hacer ver mal a los demás y a exagerar la visibilidad de lo que uno hace.

En los últimos 25 años, ha habido un movimiento general en Norteamérica y las naciones más desarrolladas hacia hacer menos autocráticas a las organizaciones. Se pide a los directivos de éstas que se comporten en forma más democrática. Se les pide que permitan que los empleados los aconsejen en las decisiones y que se basen más en los aportes grupales para el proceso de decidir. Sin embargo, tales movimientos hacia la democracia no necesariamente son aceptadas por gerentes individuales. Muchos de ellos acomodan sus puestos a fin de tener poder legítimo para tomar decisiones unilaterales. Pelean duro y con frecuencia pagan costos personales elevados para lograr sus puestos de influencia. Compartir su poder con otros va directamente contra sus deseos. El resultado es que los gerentes, en especial quienes comenzaron sus carreras en las décadas de 1960 y 1970, tal vez utilicen los comités, conferencias y reuniones que se les exigen, en forma superficial, como arena para maniobrar y manipular.

Entre más presiones sientan los empleados para desempeñarse bien, más entrarán a la politiquería. Cuando se hace a las personas estrictamente responsables de los resultados, se les somete a mucha presión por "verse bien". Si una persona percibe que toda su carrera depende de las cifras de ventas del próximo trimestre o del informe de productividad de la planta del mes siguiente, tiene una motivación para hacer lo que sea necesario para asegurarse de que los números se vean favorables.

Por último, cuando los empleados miran a las personas de la alta dirección involucrarse en comportamientos políticos, en especial cuando lo hacen con éxito y se los premia, se crea un clima de apoyo a la politiquería. En cierto sentido, que lo hagan los altos directivos da permiso a los empleados sin tanto nivel en la organización para jugar a la política, pues está implícito que dicha conducta es aceptable.

¿Cómo responden las personas a la política organizacional?

Trish O'Donnell adora su trabajo como escritor en una serie semanal de comedia televisiva, pero detesta la política interna. "Hay un par de escritores aquí que pasan más tiempo haciendo la barba al productor ejecutivo que trabajando. Y es muy claro que nuestro guionista principal tiene a sus favoritos. Si bien me pagan mucho y realmente puedo usar mi creatividad, me siento mal por tener que estar alerta contra quienes apuñalan por la espalda y de tener que promover constantemente mis contribuciones. Estoy cansada de hacer la mayor parte del trabajo y tener poco crédito". Los comentarios de Trish O'Donnell, ¿son comunes de las personas que laboran en lugares muy politizados? Todos conocemos amigos o parientes que se



quejan a menudo sobre la política en su trabajo. Pero, ¿cómo reacciona la gente en general a la política organizacional? Veamos las evidencias.

En el análisis que hicimos antes, en este capítulo, de los factores que contribuyen al comportamiento político, nos centramos en los resultados favorables para los individuos que se involucran con éxito en la politiquería. Pero para la mayoría de las personas –con aptitudes políticas modestas o que no están dispuestas a participar en el juego de la política–, los resultados tienden a ser sobre todo negativos. La figura 14-5 resume muchas investigaciones sobre la relación que hay entre la política organizacional y los resultados individuales.[42] Por ejemplo, existen evidencias muy fuertes que indican que la política organizacional se relaciona negativamente con la satisfacción en el trabajo.[43] La percepción de la política, también tiende a incrementar la ansiedad y el estrés. Esto parece deberse a la percepción de que al no participar en la política, alguien puede estar perdiendo terreno ante otros que sí son politiqueros activos; o a la inversa, debido a las presiones adicionales que sienten las personas por haber entrado a competir en la arena política.[44] No es sorprendente que cuando la política se hace demasiado difícil de manejar, lleva a renunciar a los trabajadores.[45] Por último, hay evidencias preliminares de que la política lleva a bajas en el desempeño que reportan los empleados. Esto ocurre porque éstos perciben que los ambientes políticos son injustos, lo que los desmotiva.[46]

Además de estas conclusiones, se han observado varios calificadores interesantes. En primer lugar, la relación política-desempeño parece estar moderada por el entendimiento de un individuo de los "cómos" y "porqués" de la política organizacional. "Un individuo que comprenda con claridad quién es responsable de tomar las decisiones y por qué fueron seleccionados para ello, entenderá mejor cómo y por qué ocurren las cosas en la forma en que lo hacen, que otro que no entienda el proceso de toma de decisiones en la organización".[47] Cuando tanto la política como el entendimiento son altos, es probable que aumente el desempeño debido a que el individuo ve a las acciones políticas como una oportunidad. Esto es consistente con lo que se espera de personas con aptitudes políticas bien aplicadas. Pero cuando el entendimiento es poco, es más probable que éstas vean la política como una amenaza, lo que tendría un efecto negativo en el desempeño en el trabajo.[48] En segundo lugar, cuando se ve a la política como amenaza y se responde a ella en forma consistente a la defensiva, es casi seguro que eventualmente surgirán resulta-

Figura 14-6 Comportamientos defensivos

Evitar la acción

Sobreconformidad. Interpretar estrictamente la responsabilidad con afirmaciones como "Las reglas dicen con claridad que. . ." o bien, "Esta es la forma en que siempre lo hemos hecho".

Pasar. Transferir a otro la responsabilidad de ejecutar una tarea o decisión.

Hacerse tonto. Evitar una tarea no deseada por medio de declarar en falso ignorancia o incapacidad.

Estirar. Prolongar una tarea de modo que una persona parezca estar ocupada: por ejemplo, convertir un trabajo de dos semanas en otro de cuatro meses.

Parar. Parecer más o menos colaborador en público cuando en privado se hace poco o nada.

Evitar la culpa

Pulir. Esta es una manera elegante de decir "cubrir el trasero". Describe la práctica de documentar rigurosamente las actividades para proyectar una imagen de competencia y acuciosidad.

Ir a la segura. Evitar situaciones desfavorables. Incluye aceptar solo proyectos con una gran probabilidad de éxito, tomar decisiones arriesgadas con la aprobación de los superiores, tener expresiones de buen juicio y adoptar una posición neutral en los conflictos.

Justificar. Desarrollar explicaciones que disminuyan la responsabilidad de uno por un resultado negativo y/o ofrecer disculpas para demostrar arrepentimiento.

Escape de cabra. Echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no la tienen por completo.

Falsear. Manipular la información con distorsión, embellecimiento, decepción, presentación selectiva o confusión.

Evitar el cambio

Impedir. Tratar de impedir que ocurra un cambio amenazador.

Autoprotección. Actuar en forma tal que se protegen los intereses propios durante un cambio, al guardar información u otros recursos.

dos negativos. Cuando las personas perciben como una amenaza a la política en lugar de una oportunidad, es frecuente que respondan con **comportamientos defensivos**: comportamientos reactivos y protectores para evitar acción, culpa o cambio.[49] (La figura 4-16 presenta ejemplos de esta clase de comportamientos). Y con frecuencia los comportamientos defensivos se asocian con sentimientos negativos hacia el trabajo y su ambiente.[50] A corto plazo, el empleado tal vez perciba que su defensa protege sus intereses. Pero a largo plazo va en su contra. Las personas que confían en la defensa encuentran que, eventualmente, es la única manera en que saben comportarse. En ese punto, pierden la confianza y apoyo de sus compañeros, jefes, empleados y clientes.

¿Son válidas nuestras conclusiones sobre las respuestas a la política a nivel internacional? Por ejemplo, ¿deberíamos esperar que los empleados en Israel respondieran de la misma manera a la política en su lugar de trabajo, en que lo hacen los estadounidenses? Casi todas nuestras conclusiones sobre las reacciones de los empleados a la política organizacional se basan en estudios realizados en Norteamérica. Los pocos estudios que han incluido a otros países sugieren algunas modificaciones menores.[51] Los israelitas y británicos, por ejemplo, parecen responder en general como los estadounidenses. Es decir, la percepción de política organizacional entre los empleados de estos países se relaciona con la menor satisfacción en el trabajo y la mayor rotación.[52] Pero en aquellos países que son más inestables en su política, como Israel, los empleados parecen tener más tolerancia a los procesos políticos intensos en el sitio de trabajo. Esto tal vez se deba a que la gente de esos países suele sostener luchas por el poder y tiene más experiencia en sortearlas.[53] Esto sugiere que las personas de naciones del Medio Oriente o Latinoamérica, turbulentas en lo político, aceptan más la política organizacional, y están más dispuestas a usar tácticas agresivas en el sitio de trabajo que quienes provienen de países como Gran Bretaña o Suiza.



¿QUÉ TAN BUENO SOY PARA HACER POLÍTICA?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.C.3 (How Good Am I at Playing Politics?).

Administración de la impresión

7 Aplicar técnicas de administración de la impresión

Sabemos que a las personas les interesa saber cómo los perciben y evalúan los demás. Por ejemplo, los norteamericanos gastan miles de millones de dólares en dietas, membresías en clubes de salud, cosméticos y cirugías plásticas: todo para parecer más atractivos a los demás.[54] En las organizaciones, ser percibido positivamente por los demás tiene sus beneficios. Por ejemplo, al principio tal vez ayude a obtener el empleo en una organización, y una vez contratado ayuda a obtener evaluaciones favorables, mayores aumentos de salario y ascensos más rápidos. En un contexto político, ayuda a influir en la distribución de ventajas en su favor. El proceso por el que los individuos tratan de controlar la impresión que se forman los demás de ellos se llama **administración de la impresión (AI).**[55] Es un tema que hasta hace poco no había obtenido la atención de los investigadores del CO.[56]

¿Todo mundo se ocupa de la AI? No… Entonces, ¿quién diríamos que se involucra con la AI? No es ninguna sorpresa que sea nuestro viejo amigo, el que tiene mucha vigilancia de sí mismo.[57] Las personas que se vigilan poco tienden a presentar imágenes de sí que son consistentes con sus personalidades, sin importarles los efectos benéficos o perjudiciales por ello. A diferencia, los que son muy vigilantes de sus personas son buenos para leer situaciones y moldear sus apariencias y comportamiento para que se ajusten a cada circunstancia. Si quisiera controlar la impresión que los demás se forman de usted, ¿qué técnicas utilizaría? La figura 14.7 resume algunas de las técnicas más populares de AI y da un ejemplo de cada una.

Recuerde que la AI no implica que las impresiones que se forma la gente son necesariamente falsas (aunque, por supuesto, en ocasiones sí lo son).[58] Por ejemplo, las excusas se pueden ofrecer con sinceridad. En relación al ejemplo utilizado en la figura 14-7, usted puede *realmente* creer que los anuncios contribuyen poco a las ventas en su región. Pero una equivocación tendría un costo elevado. Si la imagen que se muestra es falsa, usted podría quedar desacreditado.[59] Si avisa que "ahí viene el lobo" con demasiada frecuencia, nadie le creerá cuando el lobo venga de verdad. Por tanto, el administrador de la impresión debe ser precavido para que no lo consideren falto de sinceridad o manipulador.[60]

¿Hay *situaciones* en las que sea más probable que los individuos se equivoquen al representarse, o que salga bien la representación? Sí: las situaciones caracterizadas por mucha incertidumbre o ambigüedad proporcionan relativamente poca información para descubrir una afirmación fraudulenta y reducir los riesgos de una falsa representación.[61]

La mayoría de estudios realizados para probar la eficacia de las técnicas de AI se han relacionado con dos criterios: el éxito en las entrevistas y las evaluaciones del desempeño. Veamos cada una de éstas.

Las evidencias indican que la mayor parte de solicitantes de empleo utilizan técnicas de AI en las entrevistas[62], y que cuando se usa el comportamiento de la AI, funciona.[63] En un estudio, por ejemplo, los entrevistadores sintieron que los solicitantes de cierto puesto de representante de servicio al cliente que habían usado técnicas de AI se habían desempeñado mejor en la entrevista, y parecían algo más inclinados a contratar a esas personas.[64] Además, cuando los investigadores consideraron la formación de los solicitantes, concluyeron que habían sido las solas téc-

comportamientos defensivos
Comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, la culpa o el cambio.

administración de la impresión (AI)
Proceso por el que los individuos tratan de controlar la impresión que los demás se forman de ellos.

Figura 14-7 Técnicas de Administración de la Impresión (AI)

Conformidad

Estar de acuerdo con la opinión de alguien a fin de obtener su aprobación.

Ejemplo: Un gerente dice a su jefe, "Está absolutamente en lo cierto en su plan de reorganización para la oficina regional oeste. No podría estar más de acuerdo".

Excusas

Explicaciones de un evento que generó un predicamento y que se dirigen a minimizar la severidad aparente del predicamento.

Ejemplo: Gerente de ventas a su jefe: "No tuvimos a tiempo el anuncio en el periódico, pero de cualquier modo, nadie responde a esos anuncios".

Disculpas

Admitir la responsabilidad por un evento indeseable y simultáneamente buscar el perdón por la acción.

Ejemplo: El empleado al jefe, "Lo siento, cometí un error en el informe. Por favor perdóneme".

Autopromoción

Resaltar las mejores cualidades propias, minimizar las desventajas, y llamar la atención sobre los logros de uno.

Ejemplo: Un vendedor dice a su jefe: "Matt trabajó sin éxito durante tres años tratando de conseguir esa cuenta, yo lo logré en seis semanas. Soy el mejor vendedor que tiene esta compañía".

Zalamería

Hacer cumplidos a otros respecto de sus virtudes en un esfuerzo por parecer perceptivo y agradable.

Ejemplo: El nuevo aprendiz al colega, "Manejaste con tanto tacto esa queja del cliente que yo nunca lo hubiera podido hacer tan bien como tú".

Favores

Hacer algo agradable para otra persona, para ganar su aprobación.

Ejemplo: Vendedor a prospecto de cliente: "Tengo dos boletos para el teatro de esta noche que no puedo usar. Tómelos. Considérelos un agradecimiento por tomarse el tiempo para hablar conmigo".

Asociación

Mejorar o proteger la imagen propia al manejar la información sobre la gente y cosas con que uno es asociado.

Ejemplo: Un solicitante de empleo dice al entrevistador: "Qué coincidencia. Su padre y yo fuimos compañeros de cuarto en el bachillerato".

Fuente: Con base en R. Schlenker, *Impression Management* (Monterey, CA: Brookes/Cole, 1980); W. L. Gardener y M. J. Matinko, "Impression Management in Organizations", *Journal of Management*, junio de 1988, p. 332; y R. B. Cialdini, "Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaun, 1989), pp. 45-71.

nicas de AI las que influyeron en los entrevistadores. Es decir, no parecía importar que los solicitantes estaban poco calificados o mucho. Si usaban técnicas de AI, les iba mejor en la entrevista.

Las investigaciones indican que en la entrevista algunas técnicas de AI funcionan mejor que otras. Los investigadores han comparado a los aspirantes que usaron técnicas de AI que se centraron en promover sus logros (lo que se llama *autopromoción*) con aquellos que se centraron en elogiar al entrevistador y encontrar áreas de coincidencia (lo que se llama *halagar*). En general, los solicitantes parecían usar la autopromoción más que los halagos.[65] Lo que es más, las tácticas de autopromoción tal vez sean más importantes para el éxito de la entrevista. Los solicitantes que trabajan para crear una apariencia de competencia al mejorar sus logros, dándose el crédito por el éxito y omitiendo las fallas, se desempeñan mejor en las entrevistas. Estos efectos llegan más allá de la entrevista: los solicitantes que usan más tácticas de autopromoción también parecen obtener más visitas de seguimiento en el sitio de trabajo, aun después de ajustar los resultados por promedio, género y tipo de trabajo. Los halagos también funcionan bien en las entrevistas, lo que significa



Excusas hay en todos lados

Como se dijo, las excusas son un medio para manejar las impresiones y evitar las repercusiones negativas de nuestras acciones. Sin embargo, a juzgar por evidencias recientes sobre el ausentismo, las excusas también son una oportunidad para que los trabajadores suelten su lado creativo.

Una encuesta de 2007 realizada en alrededor de 7,000 empleados y 3,000 gerentes de recursos humanos reveló algunas excusas creativas por llegar tarde o faltar al trabajo:

"Alguien me seguía y manejé por toda la ciudad para perderlo".

"Mi perro marcó el 911 y la policía quería preguntarme qué era lo que había pasado en realidad".

"Mi novia se enojó y destruyó toda mi ropa interior".

"Un búfalo escapó de una reserva y cargaba contra mí cada vez que intentaba salir de mi casa".

"Un zorrillo entró a mi casa y orinó todos mis uniformes".

"Mi suegra me envenenó".

"Mi suegra está en la cárcel".

"Me soné tan fuerte la nariz que me lastimé la espalda".

"Mi vaca me golpeó".

"Estoy tan gordo que no entraba en mis pantalones de trabajo".

Aunque usted conceda a los que dijeron estas excusas una calificación elevada por su originalidad, dudamos seriamente que los supervisores las hayan creído. Las excusas son una de las pocas áreas en las que la creatividad es mala.

Fuentes: Basado en K. Gurchiek, "Sorry I'm Late; A Raccoon Stole My Shoe", *HRWeek*, 29 de mayo de 2007, www.shrm.org/hrnews_published/archives/CMS_021684.asp; y K. Gurchiek, "Runaway Horses, Charging Buffalo Kept Workers Home in '06", 28 de diciembre de 2006, *HRWeek*, www.shrm.org/hrnews_published/archives/CMS_019743.asp.

que los solicitantes que elogiaron al entrevistador, estuvieron de acuerdo con sus opiniones, e hicieron énfasis en las áreas de coincidencia, se desempeñaron mejor que aquellos que no hicieron lo anterior.[66]

En términos de las calificaciones del desempeño, el panorama es muy diferente. Los halagos se relacionan positivamente con las calificaciones del desempeño, lo que significa que aquellos que halagan a sus supervisores obtienen mejores evaluaciones en su trabajo. Sin embargo, la autopromoción parece ser contraproducente: aquellos que se autopromueven en realidad parecen recibir evaluaciones *más bajas* por su desempeño.[67] Otro estudio de 760 consejos directivos reveló que los individuos que se halagan a sí mismos o a los miembros actuales del consejo (expresan acuerdo con el director, tienen actitudes y opiniones compartidas, elogian al director) incrementan sus oportunidades de ingresar en el consejo.[68]

¿Cuál es la explicación de estos resultados? Si lo piensa, tienen sentido. Los halagos siempre funcionan porque a todos –también los entrevistadores y supervisores– les gusta ser tratados con gentileza. Sin embargo, la autopromoción solo funciona en las entrevistas y es contraproducente en el trabajo porque mientras que el entrevistador tiene poca idea de si usted delira respecto de sus logros, el supervisor lo conoce porque su trabajo es observarlo. Así, si va a autopromoverse recuerde que lo que funciona en una entrevista no siempre lo hará en el trabajo.

La ética de comportarse políticamente

8 *Determinar si cierta acción política es ética*

Concluimos el análisis sobre la política al dar algunos lineamientos éticos para el comportamiento político. Aunque no hay atajos para diferenciar la política ética de la falta de ética, hay algunas preguntas que debe considerar. Por ejemplo, ¿cuál es la utilidad de involucrarse en la politiquería? En ocasiones nos vemos envueltos en comportamientos políticos sin tener buenas razones. Ejemplo de esto es el jugador de béisbol de las ligas mayores Al Martin, afirmó que él había jugado fútbol en USC cuando en realidad nunca lo había hecho. Como Martin jugaba béisbol y no fútbol, tenía poco que ganar con esta mentira. Mentiras flagrantes como esta son un ejemplo extremo de la administración de la impresión, pero muchos de nosotros hemos distorsionado información para causar una impresión favorable. El punto es que, antes de hacerlo hay que pensar si realmente vale la pena en correr el riesgo. Otra pregunta es de índole ética: ¿Cómo balancea la utilidad de entrar al comportamiento político con el daño

(o daño potencial) que causará a otros? Por ejemplo, elogiar a un supervisor por su apariencia con objeto de que le haga un favor, es probablemente menos dañino que darse crédito por un proyecto que otros hicieron.

Por último, ¿la actividad política se conforma a estándares de equidad y justicia? En ocasiones es difícil ponderar los costos y beneficios de una acción política, pero su ética queda clara. El jefe de departamento que infla la evaluación de un empleado favorito y degrada la de otro menos agradable a sus ojos –y luego las usa para justificar un aumento grande de salario al primero y nada al segundo– ha tratado en forma injusta al trabajador desfavorecido.

Desafortunadamente, las respuestas a estas preguntas con frecuencia se dan en una forma que hace aparecer que las prácticas sin ética la tengan. Por ejemplo, las personas poderosas son muy buenas para explicar los comportamientos de autoservicio en términos de los mejores intereses de la organización. De manera similar, son capaces de plantear en forma persuasiva que las acciones injustas en realidad son justas. Nuestro punto de vista es que la gente inmoral justifica casi cualquier comportamiento. Aquellos poderosos, articulados y persuasivos son más vulnerables debido a que es probable que tengan éxito con las prácticas sin ética. Cuando se enfrente a un dilema ético respecto de la política organizacional, trate de considerar los elementos anteriores (¿vale la pena correr el riesgo en nombre del beneficio político? ¿Saldrá perjudicado alguien en el proceso?). Si tiene una base de poder fuerte, reconozca la capacidad que éste tiene para corromper. Recuerde que es mucho más fácil que quienes no tienen poder actúen con ética a que lo hagan los poderosos, si no por otra razón, porque lo común es que tengan muy poca discreción política para aprovechar.

Implicaciones globales

9 Demostrar la influencia de la cultura en los usos y percepciones de la política

Aunque la cultura entra en cualquiera de los temas cubiertos hasta este punto, hay tres preguntas que son importantes en particular: (1) ¿La cultura influye en las percepciones políticas? (2) ¿La cultura afecta el poder de las tácticas de influencia que las personas prefieren utilizar? Y (3) ¿La cultura influye en la eficacia de las diferentes tácticas?

Percepciones políticas

Como se mencionó, cuando las personas consideran a su ambiente de trabajo como político, por lo general hay consecuencias negativas en sus actitudes generales hacia el trabajo y en sus comportamientos. La mayor parte de la investigación sobre percepciones políticas se ha llevado a cabo en Estados Unidos. Sin embargo, un estudio reciente sugiere que las percepciones políticas tienen los mismos efectos negativos en Nigeria, pues cuando empleados de dos instituciones de este país veían sus ambientes de trabajo como políticos, reportaban altos niveles de estrés y era menos probable que ayudaran a sus compañeros. Así, aunque los países en desarrollo, como Nigeria, tal vez sean más ambiguos y con ambientes más políticos en el trabajo, las consecuencias negativas parecen ser las mismas que en Estados Unidos.[69]

Preferencias por las tácticas de poder

Las evidencias indican que las personas en países diferentes prefieren distintas tácticas de poder.[70] Por ejemplo, un estudio que comparaba a los gerentes de Estados Unidos y China reveló que los primeros preferían apelar a lo racional, mientras que los chinos tendían a las tácticas de coalición.[71] Estas diferencias tienden a ser consistentes con los valores vigentes en los dos países. La razón es consistente con la preferencia que hay en Estados Unidos por la confrontación directa y el uso de la persuasión racional para influir en los demás y resolver las diferencias. De manera similar, las tácticas de coalición son consistentes con la preferencia que hay en China por utilizar los enfoques indirectos para problemas difíciles o controversiales. Las investigaciones también muestran que los individuos en las culturas individualistas de occidente tienden a involucrarse más en comportamientos de automejora (como la autopromoción) que los individuos en las culturas orientales, más colectivistas.[72]

Eficacia de las tácticas del poder

Desafortunadamente, aunque sabemos que las personas en culturas diferentes parecen tener distintas preferencias en el uso de tácticas de poder o influencia, hay muchas menos evidencias sobre si éstas funcionan mejor en ciertas culturas que en otras. Un estudio de los gerentes en las culturas de Estados Unidos y China (República Popular China, Hong Kong y Taiwán) reveló que los estadounidenses consideraban más eficaces las tácticas de "persuasión gentil" tales como la consulta y apelar a la inspiración que sus contrapartes chinos.[73]

Resumen e implicaciones para los gerentes

Si se quiere que las cosas se hagan en un grupo u organización, es de ayuda tener poder. Como gerente que desea maximizar su poder, usted desea incrementar la dependencia que tienen los demás de usted. Por ejemplo, aumentaría su poder en relación con su jefa si desarrollara conocimientos o aptitudes que ella necesitara y para los que percibiera que no hay sustituto fácil. Pero el poder tiene dos sentidos. Usted no estará solo en el intento de construir sus bases de poder. Los demás, en particular los empleados y colegas, buscarán hacerlo dependiente de ellos. El resultado es una batalla continua. Al mismo tiempo que busca maximizar la dependencia de otros respecto de usted, tratará de minimizar la dependencia de usted en relación con otros. Y, por supuesto, aquellos con quienes trabaja estarán intentando hacer lo mismo.

A pocos empleados les hace gracia carecer de poder en su trabajo y organización. Se ha dicho, por ejemplo, que cuando las personas de una organización son difíciles, argumentadoras y temperamentales, puede deberse a que se hallan en puestos sin poder en los que las expectativas de desempeño que se tiene de ellas exceden sus recursos y capacidades.[74]

Hay evidencias de que las personas responden de manera diferente a las distintas bases de poder.[75] El poder de los expertos y del referente surgen de las cualidades personales de un individuo. A diferencia, el poder de la coerción, la recompensa y lo legítimo se derivan en esencia de la organización. Debido a que es más probable que la gente acepte con entusiasmo y compromiso a un individuo a quien admiran o cuyo conocimiento respetan (en vez de aquel que para influir se basa en su puesto), el uso eficaz del poder de los expertos y del referente debe llevar a una mayor motivación, desempeño, compromiso y satisfacción de los empleados.[76] La competencia parece tener especial atractivo, y su uso como base de poder da como resultado un desempeño elevado por parte de los miembros del grupo. El mensaje para los gerentes parece ser "Desarrolle y use su base de poder como experto…"

El poder de su jefe también juega un papel en la satisfacción de usted con su trabajo. "Una de las razones por las que a muchos de nosotros nos gusta trabajar con personas poderosas es que por lo general son más agradables: no debido a su disposición natural, sino por la reputación y realidad de que el ser poderoso permite más discreción y capacidad de delegar en otros".[77]

Un gerente eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en una estructura política es posible predecir mejor las acciones de los demás y usar esa información para formular estrategias políticas que darán ventajas a usted y a su unidad de trabajo.

Algunas personas tienen una "astucia política" mucho mayor que otras, lo que quiere decir que saben de la política subyacente y son capaces de administrar las impresiones. Es de esperar que aquellos que son buenos en el juego de la política tengan mejores evaluaciones de desempeño y por ello aumentos de salario mayores y más ascensos que quienes son políticamente ingenuos o ineptos.[78] También es probable que las personas astutas en lo político tengan mayor satisfacción en el trabajo y sean más capaces de neutralizar los elementos de tensión en éste.[79] Para los empleados que tienen pocas aptitudes políticas o no están dispuestos a participar en el juego de la política, la percepción de la política organizacional por lo general se relaciona con menor satisfacción en el trabajo, poco desempeño reportado de sí mismos, más ansiedad y mayor rotación.

Punto / Contrapunto

LA ADMINISTRACIÓN DE LAS IMPRESIONES NO ES ÉTICA

La administración de las impresiones es algo censurable tanto por razones éticas como prácticas.

En primer lugar, *administrar las impresiones* solo es otro nombre de *mentir*. ¿Acaso no es nuestra responsabilidad ante nosotros mismos y los demás de presentarnos como realmente somos? El filósofo australiano Tony Coady escribió, "la deshonestidad siempre ha sido percibida en nuestra cultura, y en todas, hasta en la más bizarra, como un vicio grande de los humanos". El imperativo categórico de Emanuel Kant pide que consideremos lo siguiente: si se quiere saber si decir una mentira en una ocasión particular es justificable, hay que imaginar lo que pasaría si cada uno mintiera. Seguramente usted está de acuerdo en que sería preferible un mundo en el que nadie mintiera que otro en el que fuera común la mentira debido a que en éste nadie podría confiar en nadie. Así, debemos tratar de presentar la verdad lo mejor que podamos, administrar la impresión va contra esta virtud.

Desde un punto de vista práctico, la administración de las impresiones por lo general es contraproducente a largo plazo. Recuerde lo que dijo Sir Walter Scott, "Oh, qué telaraña tan intrincada tejemos cuando practicamos el engaño…" Una vez comenzamos a distorsionar los hechos, ¿dónde nos detenemos? Cuando George O'Leary fue contratado como entrenador de fútbol de Notre Dame, su currículum decía que 30 años antes había obtenido un título de Stony Brooke University, lo que nunca había ocurrido. Obviamente, esta información carecía de importancia para sus logros en el fútbol, e irónicamente lo había escrito en su currículum 20 años antes al ser contratado en Syracuse University; simplemente nunca lo corrigió. Pero cuando la verdad salió a flote, O'Leary quedó acabado.

En la Kelley School of Business, de la Indiana University, el código de ética pide a los estudiantes que escriban sólo información veraz en su currículum y los obliga a ser honestos en sus entrevistas.

Las personas están más satisfechas con su trabajo cuando sus valores coinciden con los de la organización. Si cada lado mintiera en el proceso de la entrevista, entonces lo más seguro es que la gente no se ajustara a la empresa. ¿Qué beneficio hay en ello?

Esto no implica que una persona no debiera poner de manifiesto lo mejor de sí, sino mostrar sus cualidades sin importar el contexto: ser amigable, positivo y confiable, calificado y competente, al mismo tiempo que se es honesto.

Vamos… Ubíquese en la realidad. *Todos* mentimos hasta cierto grado en el proceso de solicitar empleo. Si realmente dijéramos al entrevistador cuál es nuestra mayor debilidad o el peor error que hemos cometido, nunca lo contratarían. ¿Qué pasaría si dijera "En las mañanas me cuesta trabajo despertar y salir a trabajar"?

Esta clase de "mentiras blancas" son de esperar y actúan como una especie de lubricante social. Si realmente supiéramos lo que piensa la gente nos volveríamos locos. Además, se pueden citar a todos los filósofos que se quiera, pero a veces es necesario mentir. ¿No mentirías para salvar tu vida o la de tu familia? Es una ingenuidad pensar que podemos vivir en un mundo sin mentiras.

A veces se necesita un poco de mentiras para obtener un empleo. Conozco un hombre homosexual que fue rechazado de un trabajo que en verdad necesitaba porque dijo al entrevistador que había escrito dos artículos para revistas de homosexuales. ¿Qué habría ocurrido si hubiera dicho en la entrevista una pequeña mentira? ¿Habría hecho algún daño? Al menos tendría un empleo.

Otro ejemplo, cuando un entrevistador pregunta cuánto ganabas en tu trabajo anterior, esa información será usada en tu contra, para pagarte un salario menor que el que mereces. ¿Está mal inflar tu salario un poquito? ¿O sería mejor revelar tu salario verdadero y dejar que se aprovechen de eso?

Lo mismo vale para elogiar a los entrevistadores, estar de acuerdo con sus opiniones, etc. Si un entrevistador te dice, "Creemos en el involucramiento con la comunidad", ¿le dirías que nunca has sido un voluntario en nada?

Por supuesto, se puede llegar demasiado lejos. No estamos diciendo que las personas fabriquen por completo su pasado, sino que introduzcan una cantidad razonable de mejora. Si la administración de las impresiones nos puede ayudar un poco sin causar ningún daño, entonces no es lo mismo que mentir y en realidad es algo que debiéramos enseñar a otros.

Preguntas de repaso

1 ¿Cómo se define *poder*? ¿En qué se diferencia de liderazgo?

2 ¿Cuáles son las cinco bases del poder?

3 ¿Cuáles son las nueve tácticas del poder o la influencia?

4 ¿En qué sentido es el hostigamiento sexual un abuso de poder?

5 ¿Qué es comportamiento político y en qué se diferencian el legítimo y el ilegítimo?

6 ¿Cuáles son las causas y consecuencias del comportamiento político?

7 ¿Qué es la administración de las impresiones y cuáles sus técnicas?

8 ¿Cómo se determina si una acción política es ética?

9 ¿Cómo influye la cultura en las percepciones políticas, en la preferencia por distintas tácticas del poder o influencia, y la eficacia de éstas?

Ejercicio vivencial

ENTENDER LA DINÁMICA DEL PODER

Creación de grupos

Cada estudiante debe entregar un billete de baja denominación al profesor, y luego los alumnos se dividen en tres grupos, con base en los criterios dados por éste se asignan a sitios de trabajo y se les pide que lean las siguientes reglas y tareas. Se divide el dinero en tres partes, y se dan dos al grupo superior, una al medio y nada al inferior.

Realización del ejercicio

Los grupos van a sus lugares de trabajo y cuentan con 30 minutos para terminar sus tareas.

Reglas

Los miembros del grupo superior tienen libertad para entrar en el espacio de cualquiera de los otros dos y de comunicarse lo que quieran y cuando lo quieran. Los integrantes del grupo medio pueden entrar al espacio del grupo inferior cuando lo deseen, pero deben pedir permiso para entrar al del grupo superior (a lo que éste se puede negar). Los miembros del grupo inferior no deben molestar de ninguna manera a los del superior a menos que éstos en específico los inviten. El grupo inferior tiene derecho a tocar la puerta del grupo medio y a pedir permiso para comunicarse con ellos (a lo que también se pueden negar).

Los miembros del grupo superior tienen la autoridad de hacer cualquier cambio que deseen en las reglas, en cualquier momento, con aviso o sin él.

Tareas

- *Grupo superior.* Ser responsable de la eficacia general y aprender del ejercicio y decidir cómo usar su dinero.
- *Grupo medio.* Ayudar al grupo superior a lograr el bienestar general de la organización y a decidir cómo utilizar su dinero.
- *Grupo inferior.* Identificar sus recursos y decidir la mejor manera de participar en el aprendizaje y la eficacia general de la organización.

Desarrollo

Cada grupo escoge dos representantes para que pasen al frente y analicen lo siguiente.

1. Resumir lo que ocurrió al interior del grupo y entre los tres.
2. ¿Cuáles son algunas diferencias entre estar en el grupo superior y en el medio?
3. A partir de esta experiencia, ¿qué se puede aprender sobre el poder?
4. ¿Qué tan exactamente piensa que este ejercicio refleja la realidad de las decisiones de asignar recursos en las organizaciones grandes?

Fuente: Adaptado de L. Bolman y T. E. Deal, *Exchange* 3, no. 4 (1979), pp. 38-42. Reimpreso con autorización de Sage Publications, Inc.

Dilema ético

¿INTERCAMBIO DE FAVORES PERSONALES?

Jack Grubman era un hombre poderoso en Wall Street. Como analista estrella de compañías de telecomunicaciones para la unidad Salomon Smith Barney, de Citigroup, hizo recomendaciones pesadas para los inversionistas.

Por años había sido negativo respecto de las acciones de AT&T, pero en noviembre de 1999 cambió de opinión. Con base en evidencias de correo electrónico, parece que la decisión de Grubman de modificar la calificación de AT&T no se basó en los fundamentos de sus títulos. Estuvieron involucrados otros factores.

En esa época, su jefe en Citigroup, Sanford "Sandy" Weill, estaba en medio de una lucha de poder con el CEO adjunto, John Reed, para convertirse en el único directivo de la compañía. Entre tanto, Salomon buscaba otros negocios para incrementar sus ingresos. Si obtenía las tarifas de la banca de inversión de negocios de AT&T, sería un gran éxito. Y las posibilidades de obtener ese negocio de AT&T definitivamente mejorarían si Grubman modificaba su opinión sobre las acciones. Además, Weill esperaba que la modificación que hiciera Grubman lo haría ganar el favor del CEO de AT&T, Michael Armstrong, que ocupaba un lugar en el consejo de Citigroup. Weill quería que Armstrong respaldara sus esfuerzos para desplazar a Reed.

Grubman tenía sus propias preocupaciones. Aunque ganaba decenas de millones de dólares al año en su trabajo, como hijo de un trabajador de la ciudad de Filadelfia, era un hombre con formación modesta. Quería lo mejor para sus hijas gemelas, incluso que ingresaran a una guardería exclusiva de la ciudad de Nueva York (la conocida 92nd Street Y): escuela que el año anterior había informado haber recibido a la hija de Madonna. Weill hizo una llamada a la escuela a petición de Grubman e hizo un donativo de $1 millón de parte de Citigroup. Aproximadamente al mismo tiempo, Weill también pidió a Grubman que "echara una mirada optimista" a su calificación neutral de AT&T. Poco después de pedirle que revisara ésta, Grubman la subió y AT&T premió a Salomon con una participación en la banca de inversión con un beneficio de casi $45 millones. Las acciones de AT&T se dispararon.

¿Hizo algo sin ética Sandy Weill? ¿Y Jack Grubman? ¿Qué piensa usted?

Fuente: Basado en C. Gasparino, "Out of School", *Newsweek*, 17 de enero de 2005, pp. 38-39.

Caso incidental 1

VESTIDA PARA TRIUNFAR

Jennifer Cohen pensó que había entendido bien el código de vestimenta de su compañía. Estaba equivocada.

Cohen trabaja para una empresa de marketing en Filadelfia. Antes de una reunión, un colega mayor apartó a un lado a Cohen, de 24 años de edad, y le dijo que estaba vestida de manera inapropiada con sus bermudas, blusa sin tirantes y pantalones Capri. Cohen quedó sorprendida por la observación. "Cada generación parece tener una idea diferente de lo que es aceptable en el lugar de trabajo", dijo. "En este caso me sentí muy ofendida".

Lo que ofendió aún más a Cohen fue lo que pasó después: no se le permitió entrar a la reunión debido a que su atuendo se consideraba inapropiado.

El empleador de Cohen no está solo. Aunque muchas empresas tienen días "casuales" en el trabajo, según una encuesta entre empleadores realizado por la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos, se ha elevado el número de los que siguen códigos más formales para vestir. En 2001, 53 por ciento de las empresas permitía vestimenta casual a diario. Ahora esa cifra es de 38 por ciento. La empresa de marketing McGrath/Power, de Silicon Valley, solía permitir la indumentaria casual. Ahora obliga a vestirse de manera más formal. "El péndulo va de regreso", dice su CEO Jonathan Bloom, "Pasamos por un periodo demasiado casual… Cuando fue así la calidad del trabajo no era buena".

Irónicamente, a medida que los empleadores obligan a vestirse con más formalidad, otras empresas conocidas por su seriedad en el vestido están yendo al otro lado. IBM, alguna vez conocida por su código de ropa de negocios, con camisa blanca, ha eliminado esto. Es común que el investigador de IBM Dan Gruhl, acuda a la oficina de IBM en San José, California, en sandalias y shorts. Afirma que "tener un ambiente relajado invita a pensar con más apertura". Aunque no llegan tan lejos como IBM, otras empresas tradicionales como Ford, General Motors y Procter & Gamble, han relajado su código de vestimenta.

Aun así, por cada IBM hay más compañías que han hecho más rígidas sus reglas. Hasta la NBA ha adoptado un código para que sus jugadores lo sigan fuera de la cancha. Igual que Cohen, ella todavía no conoce el código. "Cuando estás cómoda no te preocupas", dice. "Te centras en tu trabajo".

Preguntas

1. ¿Piensa que Cohen tenía razón en sentirse ofendida? ¿Por qué sí o no?

2. Al explicar por qué se sentía ofendida, Cohen explicó que "Se supone que las personas de mi edad se expresen por sí mismas, y decir algo negativo sobre la vestimenta de alguien es decirlo sobre la persona". ¿Está de acuerdo con Cohen?
3. ¿Un empleador tiene derecho inalienable a establecer el código de vestir de su compañía? ¿Por qué sí o no?
4. ¿Qué tan lejos llegaría para imponer el código de una organización? Si su jefe se vistiera de manera formal, ¿se sentiría obligado a hacerlo igual para administrar las impresiones?

Fuente: Basado en S. Armour, "Business Casual' Causes Confusion", *USA Today*, 10 de julio de 2007, pp. 1B, 2B.

Caso incidental 2

LA POLÍTICA DE APUÑALAR POR LA ESPALDA

Scott Rosen creía que avanzaba como gerente asistente de una compañía de servicios financieros: hasta que notó que su colega, otro gerente asistente, trataba de hacerlo a un lado. En repetidas ocasiones, Rosen observó que su colega hablaba con su superior a puerta cerrada. Durante estas conversaciones, el colega de Rosen trataba de persuadir al jefe de que éste era incompetente y hacía mal su trabajo, práctica que el Sr. Rosen investigó. Recuerda una ocasión específica de estos esfuerzos de traición de su colega: cuando un subordinado hizo a Rosen una pregunta a la que no supo contestar, su colega dijo al supervisor, "No puedo creer que no supiera algo como eso". En otras ocasiones, después de enseñar completamente a un subordinado una tarea específica, el colega de Rosen diría, "Yo no haría algo como eso". ¿Cuál fue el resultado final de tales tácticas de política ilegítima? Rosen fue rebajado de nivel, lo que lo llevó a renunciar poco después, mientras su colega ascendía. "Sea lo que sea lo que hice, perdí", recuerda Rosen.

¿Qué es lo que lleva a las personas a comportarse de este modo? De acuerdo con Judith Briles, consultora en administración que ha estudiado mucho la práctica de apuñalar por la espalda, uno de los factores que contribuyen a esto es un mercado pequeño. Fred Nader, otro consultor en administración, cree que es el resultado de "algún tipo de desorden de la personalidad".

Un ejecutivo de una empresa de tecnología en Seattle admite que la ambición ciega fue la responsable de la traición que cometió. En 1999, fue asignado como representante de ventas externo, junto con una colega que trabajaba internamente en la oficina de su cliente. El ejecutivo quería el puesto de representante de ventas interno para él. Para lograr su meta, sistemáticamente atacaba la credibilidad de su compañera a sus espaldas. Cada vez que oía una queja, aunque pequeña, de algún cliente, preguntaba al respecto en un correo electrónico que luego reenviaba a su jefe. Incluía un mensaje corto sobre su compañera, como "Me siento impotente para manejar esto. Ella no se hace responsable y el cliente recurre a mí". Además, no compartía información importante con ella antes de las presentaciones con el jefe, para dar la impresión de que ella no sabía de lo que hablaba. Incluso llegó tan lejos como para programar reuniones con el jefe en un calendario electrónico que alteró en la versión para su colega, de manera que llegó tarde. Con el tiempo convenció a su jefe de que tenía exceso de trabajo. Fue transferido a la oficina del cliente y su compañera regresada a la oficina principal.

Incidentes como este tal vez no sean raros en el sitio de trabajo. Dado el ambiente de trabajo tan competitivo de la actualidad, los empleados quizá participen en juegos políticos para ascender. Para impedir los apuñalamientos por la espalda, el consultor en administración Bob McDonald recomienda que se diga a los supervisores y otro personal clave que el traidor no es un amigo. Plantea que esto es efectivo porque es frecuente que los traidores digan que son amigos de sus víctimas y después actúen como si titubearan en compartir información negativa con otros debido a la amistad que profesan. En cualquier caso, está claro que los empleados de las organizaciones necesitan estar alertas del comportamiento político ilegítimo. Las compañías necesitan adoptar políticas formales para salvaguardar a los trabajadores de ese comportamiento; sin embargo, tal vez sea el caso de que los comportamientos tales como la traición y esparcir rumores negativos, sean difíciles de detectar. Entonces, tanto empleados como directivos deben tratar de verificar la información a fin de evitar las repercusiones negativas de los apuñalamientos por la espalda y otras conductas ilegítimas.

Preguntas

1. ¿Cuáles factores, además de los ya mencionados, piensa que llevan a comportamientos políticos ilegítimos, como apuñalar por la espalda?
2. Imagine que un colega participa en un comportamiento ilegítimo en contra de usted. ¿Qué pasos seguiría para reducir o eliminar el comportamiento?

3. ¿Piensa que siempre se justifica involucrarse en comportamientos políticos ilegítimos, como apuñalar por la espalda? Si es así, ¿cuáles serían las condiciones que lo justificaran?

4. Además de los efectos obvios negativos que tiene sobre las víctimas el comportamiento político ilegítimo, como el descrito en este caso, ¿cuáles serían algunas de las consecuencias negativas para los perpetradores? ¿Y para la organización como un todo?

Fuente: Basado en J. Sandberg, "Sabotage 101: The Sinister Art of Backstabbing", *Wall Street Journal*, 11 de febrero de 2004, p. B1.

Notas

1. G. Morgenson, "Downgrade a Stock, Then Duck and Cover", *New York Times*, 12 de marzo de 2006, pp. B1, B9.
2. R. M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1979, p. 65.
3. J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, invierno de 1992, p. 35.
4. Basado en B. M. Bass, *Bass & Stogdill´s Handbook of Leadership*, 3a ed. (Nueva York: The Free Press, 1990)
5. J. R. P. French, Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), pp. 150-167; B. J. Raven, "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", *Journal of Social Issues*, invierno de 1993, pp. 227-251; y G. Yukl, "Use Power Effectively", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 242-247.
6. E. A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor", *Journal of Social Psychology*, febrero de 2001, pp. 144-147.
7. P. M. Podsakoff y C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin*, mayo de 1985, pp. 387-411; T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1989, p. 561-567; y P. P. Carson, K. D. Carson y C. W. Roe, "Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology* 23, no. 14 (1993), pp. 1150-1169.
8. J. L. Roberts, "Striking a Hot Match", *Newsweek*, 24 de enero de 2005, pp. 54-55.
9. R. E. Emerson, "Power – Dependence Relations", *American Sociological Review*, febrero de 1962, pp. 31-41.
10. H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 24.
11. R. M. Cyert y J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963).
12. C. Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en M. N. Zald (ed.), *Power in Organizations* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970.
13. N. Foulkes, "Tractor Boy", *High Life*, octubre de 2002, p. 90.
14. Ver, por ejemplo, D. Kipnis y S. M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1988, pp. 528-542; G. Yukl y J. B. Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, p. 525-535; G. Blickle, "Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales", *Psychological Reports*, febrero de 2000, pp. 143-154; y G. Yukl, "Use Power Effectively", pp. 249-252.
15. G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 5a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 141-174; G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, F. R. Blass, R. W. Kolodinksy, y D. C. Treadway, "Social Influence Processes in Organizations and Human Reource Systems", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 21 (Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2003), pp. 65-127; y C. A. Higgins, T. A. Judge, y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 2003, pp. 89-106.
16. C. M. Falbe y G. Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal*, julio de 1992, pp. 638-653.
17. J. Badal, "Getting a Raise from the Boss", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2006, pp. B1, B5.
18. Yukl, *Leadership in Organizations.*
19. *Ibid.*
20. Falbe y Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics."
21. G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas, y S. Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, junio de 2007, pp. 290-320; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 278-285; W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, M. B. Gavin, P. L. Perrewé, A. T. Hall, y D. D. Frink, "Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability-Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 226-239; D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams y J. B. Tatcher, "The Moderating Role of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 848-855.
22. www.chicagolegalnet.com; y S. Ellison y J. S. Lublin, "Dial to Pay $10 Million to Settle a Sexual-Harassment Lawsuit", *The Wall Street Journal*, 30 de abril de 2003, p. B4.
23. L. J. Munson, C. Hulin, y F. Drasgow, "Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes", *Personnel Psychology*, primavera de 2000, pp. 21-46; T. M. Glomb, L. J. Munson, C. L. Hulin, M. E. Bergman, y F. Drasgow, "Structural Equation Models of Sexual Harassment: Longitudinal Explorations and Cross-Sectional Generalizations", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1999, pp. 14-28; M. E. Bergman, R. D. Langhout, P. A. Palmieri, L. M. Cortina, y L. F. Fitzgerald, "The (Un) reasonableness of

Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 230-242; L. R. Offermann y A. B. Malamut, "When Leaders Harass: The Impact of Target Perceptions of Organizational Leadership and Climate on Harassment Reporting and Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2002, pp. 885-893.

24. S. Silverstein y S. Christian, "Harassment Ruling Raises Free-Speech Issues", *Los Angeles Times*, 11 de noviembre de 1993, p. D2.

25. R. Illies, N. Hauserman, S. Schwochau y J. Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-analysis to Explain Reported Rate Disparities", *Personnel Psychology*, otoño de 2003, pp. 607-631.

26. M. Rotundo, D. Nguyen y P. R. Sackett, "A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2001, pp. 914-922.

27. Illies, Hauserman, Schwochau, y Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States; A.B. Malamut and L.R. Offermann, "Coping with Sexual Harassment: Personal, Environmental, and Cognitive Determinants", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2001, pp. 1152-1166; L. M. Cortina y S. A. Wasti, "Profiles in Coping: Responses to Sexual Harassment Across Persons, Organizations, and Cultures", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2005, pp. 182-192.

28. C. R. Willness, P. Steel y K. Lee, "A Meta-analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 127-162.

29. S. A. Culbert y J. J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work* (Nueva York: Wiley, 1980), p.6.

30. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p. 26. Ver también K.M. Kacmar y R.A. Baron, "Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 17 (Geenwich, CT: JAI Press, 1999), pp. 1-39; y G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolokinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar y D. D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, febrero de 2005, pp. 126-152.

31. S. B. Bacharach y E. J. Lawler, "Political Alignments in Organization", en R. M. Kramer y M. A. Neale (eds.), *Power and Influence in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), pp. 68-69.

32. D. Farrell y J. C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, julio de 1982, p. 405. Para análisis de las controversias que subyacen en la definición de política organizacional, ver A. Drory y T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations*, noviembre de 1990, pp. 1133-1154, y R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, y D. P. Bozeman, "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities", en R. S. Cropanzano y K. M. Kacmar (eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (Westport, CT: Quorum Books, 1995), pp. 1-18.

33. Farrell y Peterson, "Patterns of Political Behavior in Organizations", pp. 406-407; y A. Drory, "Politics in Organization and Its Perception Within the Organization", *Organization Studies* 9, no. 2 (1988), pp. 165-179.

34. J. Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981).

35. Drory y Romm, "The Definition of Organizational Politics."

36. S. M. Rioux y L. A. Penner, "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2001, pp. 1306-1314; y M. A. Finkelstein y L. A. Penner, "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches", *Social Behavior & Personality* 32, no. 4 (2004), pp. 383-398.

37. A. D. Galinsky, J. C. Magee, M. E. Inesi, y D. H. Gruenfeld, "Power and Perspectives Not Taken", *Psychological Science*, diciembre de 2006, pp. 1068-1074.

38. Ver, por ejemplo, G. R. Ferris, G. S. Russ, y P. M. Fandt, "Politics in Organizations", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization*, (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 155-156; y W. E. O'Connor y T. G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Psychology*, mayo de 2001, pp. 301-312.

39. Farrell y Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", p. 408.

40. G. R. Ferrs y K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, marzo de 1992, pp. 93-116.

41. Ver por ejemplo, P. M. Fandt y G. R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, febrero de 1990, pp. 140-158, Ferris, Russ y Fandt, "Politics in Organizations", p. 147; y J. M. L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", *Journal of Managerial Psychology* 18, no. 2 (2003), pp. 138-155.

42. Ferris, Russ y Fandt, "Politics in Organizations"; y K. M. Kacmar, D. P. Bozeman, D. S. Carlson, y W. P. Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", *Human Relations*, marzo de 1999, pp. 383-416.

43. W. A. Hochwarter, C. Kiewitz, S. L. Castro, P. L. Perrewe, y G. R. Ferris, "Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, mayo de 2003, pp. 1009-1035; C. C. Rosen, P. E. Levy, y R. J. Hall, "Placing Perceptions of Politics in the Context of Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 211-230.

44. G. R. Ferris, D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, K. M. Kacmar y J. L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes",*Human Relations*, febrero de 1996, pp. 233-266; E. Vigoda, "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationship Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, agosto de 2002, pp. 571-591.

45. C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris y S. L. Castro, "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology*, junio de 2002, pp. 1189-1207; y M. C. Andrews, L. A. Witt y K. M. Kacmar, "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention", *Journal of Vocational Behavior*, abril de 2003, pp. 357-369.

46. S. Aryee, Z. Chen y P. S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice",

Organizational Behavior & Human Decision Processes, mayo de 2004, pp. 1-14; y Kacmar, Bozeman, Carlson y Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model".

47. Kacmar, Bozeman, Carlson y Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model", p. 389.

48. *Ibid.*, p. 409.

49. B. E. Ashforth y R. T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model", *Human Relations*, julio de 1990, pp. 621-648.

50. M. Valle y P. L. Perrewe, "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Test of an Implicit Assumption and Expanded Model", *Human Relations*, marzo de 2000, pp. 359-386.

51. Ver T. Romm y A. Drory, "Political Behavior in Organizations: A Cross-Cultural Comparison", *International Journal of Value Based Management* 1 (1988), pp. 97-113; y E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain", *Human Relations*, noviembre de 2001, pp. 1483 y 1518.

52. E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics", p. 1512.

53. *Ibid.*, p. 1510.

54. M. R. Leary y R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model", *Psychological Bulletin,* enero de 1990, pp. 34-47.

55. *Ibid*, p. 34.

56. Ver, por ejemplo, B. R. Schlenker, *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*, (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations", *Journal of Management*, junio de 1988, pp. 321-338; D. P. Bozeman y K. M. Kacmar, "A Cybernetic Model of Impression Management in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* enero 1997, pp. 9-30; M.C. Bolino y W. H. Turnley, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management* 29, no. 2 (2003), pp. 141-160; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson, y V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, agosto de 2004, pp. 627-640; y W.-C. Tsai, C.-C. Chen, y S.-F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews", *Journal of Management*, febrero de 2005, pp. 108-125.

57. M. Snyder y J. Copeland, "Self-monitoring Processes in Organizational Settings", en Giacalone y Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum, 1989), p. 11; A. Montagliani y R. A. Giacalone, "Impression Management and Cross-Cultural Adaptation", *Journal of social Psychology*, octubre de 1998, pp. 598-608; y W. H. Turnley y M. C. Bolino, "Achieved Desired Images While Avoiding Undesired Images Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 351-360.

58. Leary y Kowalski, "Impression Management", p. 40

59. Gardner y Martinko, "Impression Management in Organizations", p. 333.

60. R. A. baron, "Impression Management by Applicants During Employment Interviews: The 'Too Much of a Good Thing' Effect", en R. W. Eder y G. R. Ferris (eds.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice* (Newsbury Park, CA: Sage Publishers, 1989), pp. 204-215.

61. Ferris, Russ, y Fandt, "Politics in Organizations".

62. A. P. J. Ellis, B. J. West, A. M. Ryan, y R. P. DeShon, "The Use of Impression Management Tactics in Structural Interviews: A Function of Question Type?" *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2002, pp. 1200-1208.

63. Baron, "Impression Management by Applicants During Employment Interviews"; D. C. Gilmore y G. R. Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments", *Journal of Management*, diciembre de 1989, pp. 557-564; C. K. Stevens y A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), pp. 587-606; y L. A. McFarland, A. M. Ryan, y S. D. Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, no. 5 (2003), pp. 641-661; y Tsai, Chen, y Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews."

64. Gilmore y Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments".

65. Stevens y Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews".

66. C. A. Higgins, T. A. Judge y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 2003, pp. 89-106.

67. *Ibid.*

68. J. D. Westphal e I. Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You Are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments of U.S. Companies", *Academy of Management Journal* 50, no. 2 (2007), pp. 267-288.

69. O. J. Labedo, "Perceptions of Organisational Politics: Examination of the Situational Antecedent and Consequences Among Nigeria's Extension Personnel", *Applied Psychology: An International Review* 55, no. 2 (2006), pp. 255-281.

70. P. P. Fu y G. Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China", *Leadership Quarterly*, verano de 2000, pp. 251-266; O. Branzei, "Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross-Cultural Encounters", *International Journal of Cross Cultural Management*, agosto de 2002, pp. 203-218; G. Yukl, P. P. Fu, y R. McDonald, "Cross-Cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change", *Applied Psychology: An International Review*, enero de 2003, pp. 66-82; y P. P. Fu, T. K. Peng, J. C. Kennedy y G. Yukl, "Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China", *Organizational Dynamics* 33, no. 1 (2004), pp. 32-46.

71. Fu y Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China."

72. S. J. Heine, "Making Sense of East Asian Self-Enhancement", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, septiembre de 2003, pp. 596-602.

73. J. L. T. Leong, M. H. Bond, y P. P. Fu, "Perceived Effectiveness of Influence Strategies in the United States and Three Chinese

Societies", *International Journal of Cross Cultural Management*, mayo de 2006, pp. 101-120.

74. R. M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (Nueva York; Basic Books, 1977).

75. Ver, por ejemplo, Falbe y Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics."

76. Ver, J. G. Bachman, D. G. Bowers y P. M. Marcus, "Bases of Supervisory Power: A Comparative Study in Five Organizational Settings", en A. S. Tannenbaum (ed.), *Control in Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1968), p. 236; M. A. Rathim, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers", *Journal of Management*, diciembre de 1989, pp. 545-556; P. A. Wilson, "The Effects of Politics and Power on the Organizational Commitment of Federal Executives", *Journal of Management*, primavera de 1995, pp. 101-118; y A. R. Elangovan y J. L. Xie, "Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Stress and Motivation: The Moderating Role of Subordinate Characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 1999, pp. 359-373.

77. J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

78. G. R. Ferris, P. L. Perrewé, W. P. Anthony, y D. C. Gilmore, "Political Skill at Work", *Organizational Dynamics*, primavera de 2000, pp. 25-37; K. K. Ahearn, G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas y A. P. Ammeter, "Leader Political Skill and Team Performance", *Journal of Management* 30, no. 3 (2004), pp. 309-327; y S. E. Seibert, M. L. Kraimer y J. M. Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology*, invierno de 2001, pp. 845-874.

79. R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, y G. R. Ferris, "Nonlinearity in the Relationship Between Political Skill and Work Outcomes: Convergent Evidence from Three Studies", *Journal of Vocational Behavior*, octubre de 2004, pp. 294-308; W. Hochwarter, "The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, julio de 2003, pp. 1360-1378; y P. L. Perrewé, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. Rossi, C. J. Kacmar, y D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict", *Academy of Management Journal*, febrero de 2004, pp. 141-152

Conflicto y negociación

Nunca negociemos cuando tengamos miedo. Pero no tengamos miedo de negociar.
–John F. Kennedy



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *conflicto*.

2 Diferenciar los puntos de vista sobre el conflicto: tradicional, de relaciones humanas y de interacción.

3 Explicar el proceso del conflicto.

4 Definir *negociación*.

5 Comparar los acuerdos distributivos con los integradores.

6 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.

7 Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.

8 Evaluar los roles y funciones de las negociaciones con una tercera parte.

9 Describir las diferencias culturales en las negociaciones.

Peleas de Ketchup

a pesar de tener una historia de leyenda y una de las marcas más conocidas de todos los productos para el consumidor, H. J. Heinz Co. tuvo su cuota de problemas en la última década. Las utilidades de la compañía se habían estancado, y a pesar de una subida reciente, las acciones de Heinz estaban muy por debajo del precio a que se habían vendido hacía 10 años.

Nelson Peltz, CEO y socio fundador de Trian Fund Management L. P. Peltz, pensó que las acciones baratas de



Heinz representaban una oportunidad, de modo que adquirió poco a poco 3 por ciento de ellas: suficiente para tener un lugar en el consejo de directores de Heinz, donde comenzó a cabildear ciertos cambios.

El juego de Peltz en Heinz no es nada nuevo para él: adquirió el 3 por ciento de las acciones de Kraft, el 2.98 por ciento de las de Cadbury Schweppes PLC, el 5.54 por ciento de las de Tiffany & Co., y el 5.5 por ciento de las de Wendy's International, Inc. Su meta es comprar una participación lo bastante grande para iniciar cambios que eleven el precio de los títulos de la empresa, momento en el que él vuelve a convertir en efectivo su inversión. Por lo general, Peltz busca compañías de alto perfil de productos para el consumidor cuyas acciones estén a la baja.

Cuando inversionistas como Peltz, Carl Icahn o Kirk Kerkorian pujan por cambios dirigidos por los accionistas de una compañía, con frecuencia el CEO se enoja. Sin embargo, en este caso, el conflicto se hizo personal. El CEO de Heinz, William R. Johnson, escribió enojado una nota a Peltz, "No es el momento de agregar una voz interesada y divisionista en el consejo de directores de Heinz". Peltz respondió, "Quizá necesiten la supervisión de un adulto". Otro director entró a la disputa y llamó a Peltz "terco".

Igual que muchos otros conflictos que se hacen personales, éste comenzó como una diferencia en las estrategias y tácticas. El núcleo del problema que tenía Johnson con el punto de vista de Heinz era sobre la reestructura. Creía que Heinz estaba demasiado dispersa y proponía que la empresa se centrara en sus marcas de mayor venta. El objetivo de Peltz era cortar costos aún más, y al mismo tiempo invertir más en publicidad para obtener el máximo de la marca de Heinz.

Aunque es difícil hacer inferencias de causa y efecto a partir de un incidente aislado, parece que el conflicto ha producido algunos resultados de buen sabor para Heinz y sus accionistas. A partir de la campaña de publicidad tan intensa de la empresa, sus acciones subieron 11 por ciento.

Aunque piense que los éxitos de la compañía aliviarían las tensiones entre Peltz y Johnson, no es frecuente que los conflictos de personalidad terminen. Hace poco, cuando se dijo a Peltz que Johnson reclamaba la paternidad de la idea de la campaña publicitaria, Peltz dijo que eso era "una mentira total".[1] ■

Como se ve en el ejemplo de Heinz, no es raro que el conflicto se vuelva algo personal. Llega a crear condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen en equipo. Sin embargo, el conflicto también tiene un lado positivo menos conocido. En este capítulo explicaremos la diferencia entre los conflictos negativos y positivos, y daremos una guía que lo ayudará a entender cómo se desarrolla un conflicto.



¿CUÁL ES MI ESTILO PREFERIDO PARA MANEJAR CONFLICTOS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.C5 (What´s My Preferred Conflict-Handling Style?) y responda las preguntas siguientes:

1. *Según su calificación más alta, ¿Cuál es su estilo principal para manejar conflictos?*
2. *¿Piensa que su estilo varía en función de la situación?*
3. *¿Le gustaría cambiar algunos aspectos de su estilo de manejo de conflictos?*

Definición de *conflicto*

1 *Definir* conflicto

No faltan definiciones de *conflicto*.[2] A pesar de los significados divergentes que tiene el término, hay varios conceptos comunes a la mayor parte de ellos. El conflicto debe ser percibido por las partes involucradas; que

exista o no es asunto de percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces por lo general hay acuerdo en que no existe. Otros aspectos en común que tienen las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción.[3] Estos factores establecen las condiciones que determinan el punto de inicio del proceso de conflicto.

Entonces, se define **conflicto** como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.[4] Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones "se cruzan" para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es suficientemente flexible para cubrir el rango completo de niveles de conflicto: desde los actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo.

Transiciones en el concepto de conflicto

2 *Diferenciar los puntos de vista sobre el conflicto: tradicional, de relaciones humanas y de interacción.*

Aquí cabe decir que ha habido conflictos relacionados con el papel que juega el conflicto en los grupos y organizaciones. Una escuela de pensamiento ha planteado que debe evitarse el conflicto: que indica un mal funcionamiento del grupo. Llamamos a este el punto de vista *tradicional*. Otra corriente de pensamiento sostiene el concepto de las *relaciones humanas*, y argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino sino que tiene el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo. La tercera, y más reciente, corriente filosófica propone que el conflicto no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que afirma explícitamente que es *absolutamente necesario* para que el grupo se desempeñe con eficacia. El punto de vista de esta tercera escuela recibe el nombre de *interaccionista*. Veamos de cerca cada una de estas propuestas.

El punto de vista tradicional del conflicto

El primer enfoque planteaba que todo conflicto era malo, era visto negativamente y era sinónimo de términos tales como *violencia*, *destrucción* e *irracionalidad* para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse. El **punto de vista tradicional del conflicto** era coherente con las actitudes que prevalecían acerca del comportamiento de los grupos en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es negativo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de las personas que los generan. Como ha de evitarse todo conflicto, solo necesitamos dirigir nuestra atención a sus causas y corregir lo que funcione mal para mejorar el desempeño del grupo y la organización. Aunque los estudios e investigaciones actuales aportan evidencias fuertes que ponen en duda que este enfoque hacia la reducción de conflictos dé como resultado un rendimiento elevado del grupo, muchos de nosotros aún evaluamos las situaciones conflictivas con este estándar caduco.

conflicto *proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo a que la primera le preocupa.*

punto de vista tradicional del conflicto *Creencia de que todo conflicto es dañino y debe evitarse.*

El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto

El **punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto** planteaba que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto. Quienes lo proponían racionalizaban su existencia: no puede eliminarse, y hasta hay épocas en que beneficia el desempeño de un grupo. El punto de vista de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde el final de la década de 1940 hasta la mitad de la de 1970.

El punto de vista interaccionista del conflicto

Mientras que el enfoque de las relaciones humanas aceptaba el conflicto, el **punto de vista interaccionista del conflicto** promueve que haya conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación.[5] Entonces, la contribución más grande del enfoque interaccionista es que invita a los líderes del grupo a mantener un cierto nivel mínimo de conflicto: suficiente para que el grupo se conserve como viable, autocrítico y creativo.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas **funcionales**, constructivas de conflictos. Además, hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; estas son las formas **disfuncionales** o destructivas del conflicto. ¿Qué distingue a los conflictos funcionales de los disfuncionales? Las evidencias indican que se necesita observar el *tipo* de conflicto.[6] En particular, hay tres tipos: tarea, relación y proceso.

El **conflicto de tarea** se relaciona con el contenido y metas del trabajo. El **conflicto de relación** se centra en las relaciones interpersonales. El **conflicto de proceso** tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo. Los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales.[7] ¿Por qué? Parece que las hostilidades y fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. Desafortunadamente, los gerentes pasan gran parte de su tiempo resolviendo conflictos de personalidad; una encuesta indicó que 18 por ciento del tiempo de los gerentes se dedica a tratar de resolver los conflictos de personalidad entre los miembros de su equipo.[8]

A diferencia de los de relación, los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado, son funcionales. Para que el conflicto de proceso sea productivo, debe mantenerse bajo. Los argumentos intensos sobre quién debería hacer qué se vuelven disfuncionales cuando generan incertidumbre en los roles de la tarea, incrementan el tiempo para terminarla y llevan a que los miembros trabajen con propósitos superpuestos. Los niveles bajo a moderado de conflictos de tarea demuestran de manera constante tener un efecto positivo en el desempeño del grupo porque estimulan un análisis de las ideas que lleva a que los grupos se desempeñen mejor.

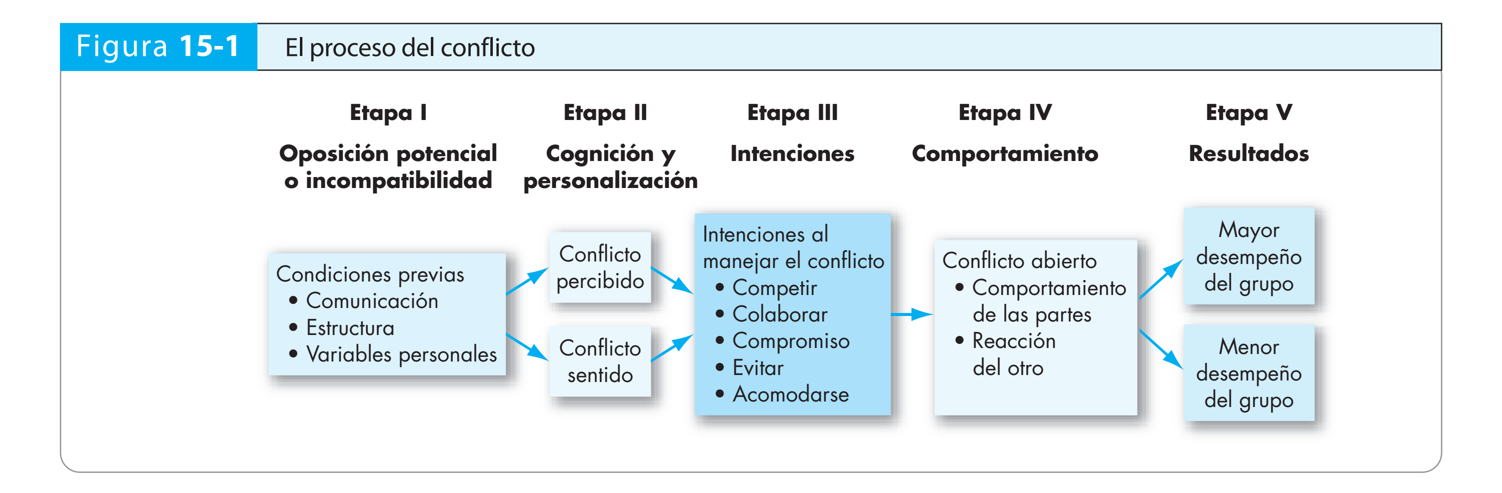
El proceso del conflicto

3 *Delinear el proceso del conflicto.*

El **proceso del conflicto** tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la figura 15-1 se presenta el diagrama de este proceso.

Etapa 1: oposición potencial o incompatibilidad

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. *No necesariamente* llevan al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas condiciones es necesaria. En nombre de la simplicidad, estas condiciones (que también se consideran



causas o fuentes del conflicto), se han condensado en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

Comunicación Susan había trabajado en la administración de la cadena de suministro de Bristol-Myers Squibb durante 3 años. Disfrutaba su trabajo en gran parte debido a que su jefe, Tim McGuire, era una gran persona con quien trabajar. Hace 6 meses que Tim fue ascendido, y Chuck Benson ocupó su lugar. Susan dice que ahora su trabajo es mucho más frustrante. "Tim y yo estábamos en la misma frecuencia, y con Chuck no es así. Él me dice algo y yo lo hago, para luego decirme que lo hice mal. Pienso que quiere una cosa pero dice otra. Ha sido así desde el día que llegó. No pasa día sin que me grite por algo. Ya sabes, hay ciertas personas con las que es fácil comunicarse; bueno, Chuck no es de éstas…".

Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación es una fuente de conflicto.[9] Representa las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y "ruido" en los canales de comunicación. Gran parte de nuestro análisis se relaciona con los comentarios sobre comunicación que se hacen en el capítulo 11.

Una revisión de las investigaciones sugiere que las barreras para la comunicación y condiciones previas con potencial de conflicto son las distintas connotaciones de las palabras, modismos, intercambio insuficiente de información, y ruido en el canal de comunicación. Las investigaciones también revelan un hecho sorprendente: el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca comunicación o hay demasiada. Aparentemente, un aumento de la comunicación es funcional hasta cierto punto, en el momento que se empieza a dar la comunicación en exceso el resultado es el incremento del potencial para el conflicto.

Estructura Charlotte y Teri trabajan en Portland Furniture Mart: minorista importante de mobiliario con descuento. Charlotte es vendedora de piso, y Teri es la gerente de crédito de la compañía. Las dos mujeres se conocen desde hace varios

punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto *plantea que este es un fenómeno natural e inevitable en todos los grupos y organizaciones.*

punto de vista interaccionista del conflicto *La creencia de que no sólo es una fuerza positiva en un grupo si no que también es necesario para el desempeño efectivo en un grupo.*

conflicto funcional *Conflicto que apoyan las metas del grupo y mejora su desempeño.*

conflicto disfuncional *Conflicto que dificulta el progreso del grupo.*

conflicto de tarea *Conflicto sobre el contenido y metas del trabajo.*

conflicto de relación *Conflicto basado en las relaciones interpersonales.*

conflicto de proceso *Conflicto sobre cómo debe hacerse el trabajo.*

proceso de conflicto *Un proceso que tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones comportamiento y resultados.*

años y tienen mucho en común. Viven a dos cuadras una de la otra y sus hijas mayores van a la misma escuela y son las mejores amigas. En realidad, si Charlotte y Teri tuvieran diferentes trabajos serían muy buenas amigas, pero estas dos mujeres se pelean constantemente. El trabajo de Charlotte consiste en vender muebles, y es un fenómeno en el trabajo. Pero la mayor parte de sus ventas son a crédito, y como el trabajo de Teri es que la compañía minimice las pérdidas debidas al crédito, con frecuencia rechaza la solicitud de crédito de un cliente con el que Charlotte acaba de cerrar una venta. No hay nada personal entre ellas; es sólo que los requerimientos de sus trabajos las llevan al conflicto.

Los conflictos entre Charlotte y Teri son de naturaleza estructural. En este contexto, el término *estructural* se emplea para incluir variables tales como el tamaño, grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad con las metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre grupos.

Las investigaciones indican que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan el conflicto. Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que haya un conflicto. Se ha visto que la antigüedad y el conflicto tienen una relación inversa. El potencial para que haya uno tiende a ser mayor cuando los miembros del grupo son jóvenes y la rotación es elevada.

Cuanto más ambigüedad haya en la definición precisa de la responsabilidad de cada quien, más potencial hay para el inicio de un conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan las peleas al interior del grupo para controlar los recursos y el territorio. La diversidad de metas entre grupos también es una fuente importante de conflictos. Cando los grupos dentro de una organización persiguen fines distintos, algunos de los cuales –como las ventas y el crédito, en Portland Furniture Mart– son inherentemente opuestos, hay más oportunidades para el conflicto. Asimismo, los sistemas de recompensa crean conflictos cuando lo que gana un miembro es a expensas de otro. Por último, si un grupo es dependiente de otro (a diferencia de dos mutuamente independientes) o si la interdependencia permite que un grupo tenga ganancias a costa del otro, se estimula el surgimiento de fuerzas opuestas.[10]



Las variables individuales tales como las diferencias de personalidad pueden ser fuente de conflictos entre compañeros de trabajo. En Vertex Pharmaceuticals se enseña a los empleados a identificar los tipos de personalidad de los demás para comunicarse con eficacia y así reducir el conflicto que resulta de las diferentes personalidades. En Vertex, la innovación es crítica para la misión de la compañía de desarrollar medicinas para enfermedades mortales. Al capacitar a los trabajadores para que laboren en armonía a pesar de que tengan distintas personalidades, Vertex espera eliminar los conflictos improductivos que impiden la innovación.

Variables personales ¿Ha conocido a alguien que de inmediato le disgustó? Estaba en desacuerdo con las opiniones que expresaba, hasta con los detalles insignificantes –el sonido de su voz, su sonrisita y personalidad– le molestaban. Todos hemos conocido gente así. Cuando tiene que trabajar con tales individuos, es frecuente que haya el potencial para un conflicto.

Nuestra última categoría de fuentes potenciales de un conflicto son las variables personales, que incluyen la personalidad, emociones y valores. Las evidencias indican que ciertos tipos de personalidad –por ejemplo, individuos muy autoritarios y dogmáticos– llevan a un conflicto en potencia. Las emociones también ocasionan conflictos. Por ejemplo, una empleada que llega a trabajar irritada por su caótico transbordo matutino lleva ese enojo con ella a su reunión de las 9 A.M. ¿El problema? Su ira molesta a sus colegas, lo que genera una junta donde prevalece la tensión.[11]

Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones mencionadas en la Etapa I afectan negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Como se mencionó en la definición de conflicto, se requiere de percepción. Por tanto, una o más de las partes debe tener consciencia de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, no porque sea un **conflicto percibido** significa que esté personalizado. En otras palabras, "la persona *A* está consciente de que *B* y *A* tienen un desacuerdo serio… pero éste no hace que *A* esté tenso o con ansiedad, y tal vez no tenga ninguna repercusión en el afecto de *A* hacia *B*".[12] Es en el nivel de **conflicto sentido** cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad tensión, frustración u hostilidad.

Recuerde dos cosas. La primera es que la Etapa II es importante porque es en la que tienden a definirse los aspectos del conflicto. Esta es la parte del proceso en que las partes deciden de qué se trata el conflicto.[13] A su vez, esta "adquisición de sentido" es crítica porque la manera en que se define un conflicto determina el establecimiento de la clase de resultados que lo resolverían. Por ejemplo, si yo defino nuestro desacuerdo respecto del salario como una situación de suma cero (es decir, si obtiene el aumento que desea, habrá esa cantidad menos para mí) estaré mucho menos dispuesto al compromiso que si enmarco el conflicto como una situación ganar/ganar (es decir, el dinero de la masa salarial puede incrementarse de modo que los dos obtengamos el aumento que queremos). Así, la definición del conflicto es importante porque es común que delinee el conjunto de arreglos posibles. Nuestro segundo punto es que las emociones desempeñan un papel importante en la conformación de las percepciones.[14] Por ejemplo, se ha visto que las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los asuntos, reducción de la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte.[15] A diferencia, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras.[16]

Etapa III: Intenciones

Las **intenciones** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada.[17]

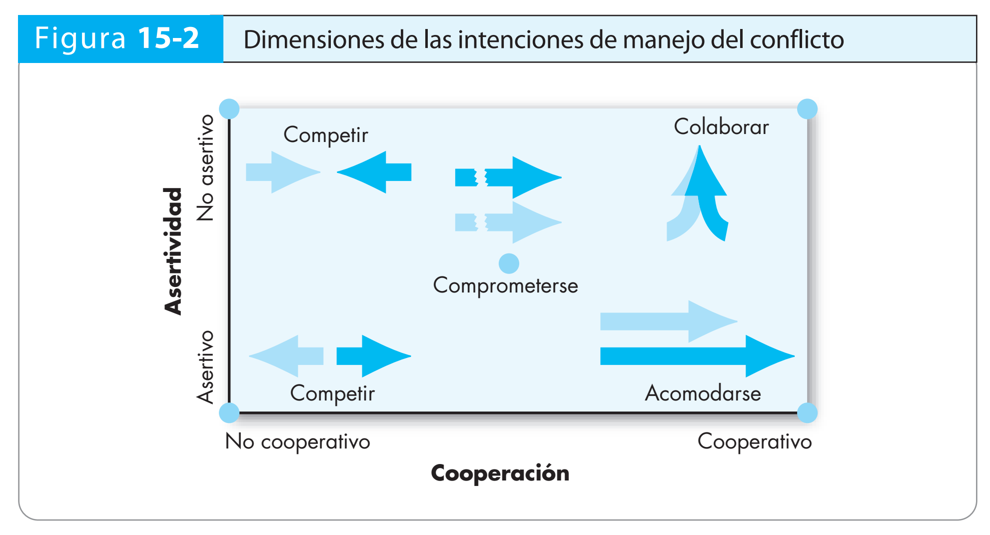
Las intenciones se separan como una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos

conflicto percibido *Conciencia de una o más partes de la existencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento de un conflicto.*

conflicto sentido *Involucramiento emocional en un conflicto, lo que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad.*

intenciones *Decisiones de actuar en una forma dada.*

Figura 15-2 Dimensiones de las intenciones de manejo del conflicto



Fuente: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed. Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668. Impreso con autorización.

conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que éste no refleja con exactitud las intenciones de una persona.

La figura 15-2 representa el esfuerzo de un autor por identificar las intenciones primarias de manejo del conflicto. Con el empleo de dos dimensiones –*cooperación* (grado en que una parte trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y *asertividad* (grado en que una de las partes intenta satisfacer sus propias preocupaciones)– se identifican cinco intenciones de manejo del conflicto: *competir* (asertiva y no cooperativa), *colaborar* (asertiva y cooperativa), *evitar* (no asertiva ni cooperativa), *acomodarse* (no asertiva y cooperativa), y *comprometerse* (punto medio entre la asertividad y la cooperación).[18]

Competir Una persona está **compitiendo** si busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, ocurre que alguien gana una apuesta y el oponente pierde.

Colaborar Hay cooperación y búsqueda de un resultado mutuamente benéfico cuando las partes en el conflicto desean satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen. Al **colaborar**, la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista. Colaborar es tratar de encontrar una solución del tipo ganar/ganar que permita que se logren las metas de todas las partes.

Evitar Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere salirse de él o suprimirlo. Ejemplos de **evitar** incluyen el intento de ignorar el conflicto y evitar a aquellos con quienes no está de acuerdo.

Acomodarse Cuando una de las partes busca aplacar a un oponente, está dispuesta a poner los intereses de éste por encima de los suyos. En otras palabras, con objeto de que la relación se mantenga, una de las partes necesita estar dispuesta al autosacrificio. Nos referimos a esta situación como **acomodarse**. Por ejemplo, apoyar la opinión de alguien a pesar de nuestras reservas al respecto sería acomodarse.

Comprometerse Cuando cada parte en un conflicto busca ceder en algo y compartir los resultados, se da un resultado de compromiso. En el **compromiso** no hay un ganador o perdedor claro. En vez de ello, existe la voluntad de racionar el

objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de las pretensiones de ambas partes. Entonces, la característica distintiva del compromiso es que cada parte trata de ceder algo.

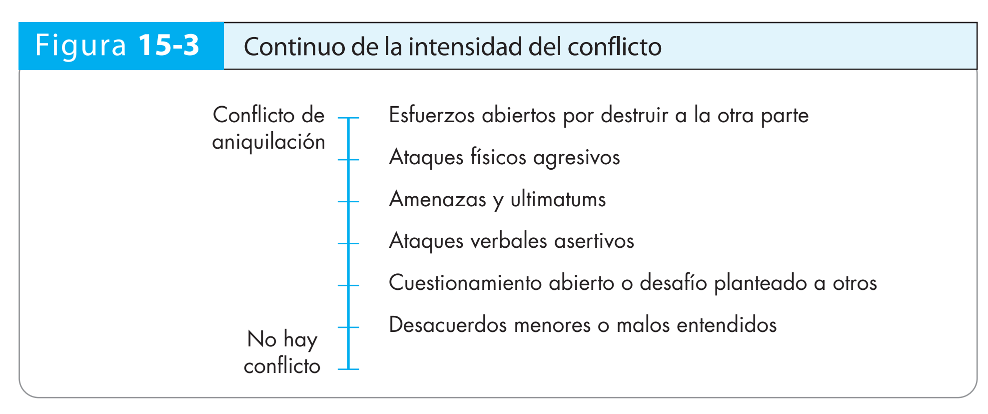
Las intenciones no siempre son fijas. En el curso de un conflicto pueden cambiar debido a la reelaboración de los conceptos o a una reacción emocional ante el comportamiento de la otra parte. Sin embargo, las investigaciones indican que las personas tienen una disposición preferida para manejar los conflictos de ciertas maneras.[19] En específico, los individuos tienen preferencias entre las cinco intenciones de manejo de conflicto que se acaban de mencionar; estas preferencias tienden a ser seguidas en forma muy consistente, y las intenciones de una persona se predicen bastante bien a partir de la combinación de características intelectuales y de personalidad.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de las personas piensa en situaciones de conflicto tiende a centrarse en la Etapa IV porque es aquí donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que está separada de las intenciones. Como resultado de las descalificaciones o actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos abiertos se desvían de las intenciones originales.[20]

Es útil pensar en la Etapa IV como un proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted me hace una petición, yo respondo con un alegato, usted me amenaza, yo también lo amenazo, y así sucesivamente. La figura 15-3 proporciona una manera de visualizar el comportamiento durante los conflictos. Todos los conflictos ocurren en este continuo. En la parte inferior del continuo están los conflictos caracterizados por formas de tensión sutiles, indirectas y muy controladas. Una ilustración es el estudiante que durante la clase hace una pregunta sobre algo que el profesor acaba de explicar. Las intensidades del conflicto escalan a medida que se mueven a lo largo del continuo hasta convertirse en algo muy destructivo. Es muy claro que los golpes, riñas y guerras caen en este rango superior. Debe suponerse que la mayor parte de conflictos que llegan a las etapas superiores del continuo casi

Figura 15-3 Continuo de la intensidad del conflicto



Fuente: Basado en S. P. Robbins, Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93-97; y F. Glasi, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties", en G. B. J. Borners y R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119-140.

competir *Deseo de satisfacer los intereses propios, sin importar el efecto en la otra parte del conflicto.*

colaborar *Situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen.*

evitar *Deseo de salirse del conflicto o suprimirlo.*

acomodarse *Voluntad de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos propios.*

compromiso *Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.*

Figura 15-4 Técnicas de administración de conflictos

Técnicas de resolución de conflictos	
Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta.
Metas superordenadas	Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Expansión de recursos	Cuando un conflicto es causado por la escasez de un recurso –decir, dinero, promoción, oportunidades, espacio en la oficina– la expansión de un recurso puede crear una solución ganar/ganar.
Evitar	Salirse del conflicto o suprimirlo.
Suavizar	Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Compromiso	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
Comando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Alteración de la variable humana	Uso de técnicas conductistas para el cambio, tales como capacitación en relaciones humanas con objeto de modificar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
Alteración de las variables estructurales	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas parecidas.
Técnicas de estimulación de conflictos	
Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
Introducción de personas externas	Agregar empleados a un grupo, cuyas formaciones, valores, actitudes o estilos de administración difieren de los que sustentan los miembros actuales.
Reestructurar la organización	Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares para subvertir el *status quo*.
Designar a un abogado del diablo	Designar a un crítico que con toda intención argumente en contra de la mayoría de posiciones que sostenga el grupo.

Fuente: Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 59-89.

siempre son disfuncionales. Es común que los conflictos funcionales estén confinados a la parte inferior del continuo.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para disminuirlo? O a la inversa, ¿qué opciones existen si un conflicto es demasiado tranquilo y necesita ser incrementado? Esto lleva a las técnicas de **administración de conflictos**. La figura 15-4 lista las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los gerentes controlar los niveles de conflicto. Observe que varias de las técnicas de resolución se describieron antes como intenciones de manejo del conflicto. Por supuesto, esto no debe sorprender. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos comparables.

Etapa V: Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Como lo señala nuestro modelo (véase la figura 15-1), éstas pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

Resultados funcionales ¿Cómo puede un conflicto actuar como una fuerza que incremente el desempeño de un grupo? Es difícil visualizar una situación en la que la agresión abierta o violenta sea funcional. Pero hay cierto número de instancias en las que es posible concebir que niveles bajos o moderados de conflicto mejoren la eficacia de un grupo. Como es frecuente que a las personas no les resulte fácil pensar en situaciones en las que el conflicto pueda ser constructivo, consideremos algunos ejemplos y luego analicemos las evidencias de las investigaciones. Note que todos estos ejemplos se centran en conflictos sobre la tarea y el proceso, y excluyen la variedad de relaciones.

El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del



La falta de un conflicto funcional en la dirección de General Motors en las décadas pasadas dio como resultado concesiones en las demandas sindicales, que se tradujeron en prestaciones generosas en la salud y pensiones. Hoy día, abrumada por esos costos, que GM da a más de 1 millón de empleados, pensionados y sus dependientes, la empresa está eliminando plazas y cerrando plantas de ensamble como parte de su estrategia para reducir los costos. Los dos empleados que aparecen en la fotografía se abrazan cuando el último automóvil sale de la línea de montaje en la planta de Linden, Nueva Jersey, que GM cerró después de 68 años de operación.

grupo, da un medio con el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones si permite que en aquellas que sean importantes se consideren todos los puntos de vista, en particular aquellos que no son ortodoxos o los tiene una minoría.[21] El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo actúe en forma pasiva para tomar decisiones "de molde" que se basen en suposiciones sin fundamento, en la consideración inadecuada de alternativas relevantes, u otras deficiencias. El conflicto desafía al *status quo*, por lo que además de crear ideas nuevas, promueve el reordenamiento de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

No hace falta esforzarse mucho para encontrar un ejemplo de empresa que sufrió por tener muy poco conflicto funcional, pues uno es el de la muy conocida General Motors.[22] Muchos de los problemas de GM, de la década de 1960 al presente, se originan en la carencia de un conflicto funcional. GM contrató y ascendió a individuos que a todo decían que sí, fieles a la cultura de GM de nunca cuestionar las acciones de la empresa. Muchos de ellos, como el inversionista Kirk Kekorian, culpan a la aversión por el conflicto que tiene la dirección de GM por haber cedido a las demandas del UAW (Sindicato de Trabajadores del Automóvil) en cuanto a prestaciones generosas para el cuidado de la salud y jubilación (en GM, el costo de la mano de obra es de $73.26 por hora, en promedio, que es mucho más del que pagan sus competidores japoneses). Para ser justos con GM, Chrysler y Ford también aprobaron prestaciones similares, pero han luchado mucho.

La aversión al conflicto no se limita a los fabricantes de automóviles. El antiguo CEO de Yahoo!, Tim Koogle, la tenía tan intensa que se generó una complacencia que hizo que los directivos tuvieran miedo de desafiar al *status quo*. Aun cuando Yahoo! comenzó con mucho más éxito que Google, fue rebasada muy pronto por esta empresa, y ahora la mayoría piensa que nunca se recuperará.

Los estudios en diversos campos confirman la funcionalidad del conflicto. Considere los siguientes descubrimientos. El conflicto también se relaciona en

Administración del conflicto *Uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto.*

forma positiva con la productividad. Por ejemplo, se demostró que entre grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre los miembros que cuando había mucho acuerdo. Los investigadores observaron que cuando los grupos analizaban decisiones que habían sido tomadas por los miembros individuales del grupo, la mejora promedio entre los grupos muy conflictivos era 73 por ciento mayor que la de aquellos grupos caracterizados por condiciones de poco conflicto.[23] Otros investigadores obtuvieron resultados similares: los grupos compuestos por miembros con intereses diferentes tienden a producir soluciones de más calidad para diversos problemas que los grupos homogéneos.[24]

Lo anterior lleva a pronosticar que la mayor diversidad de la fuerza de trabajo debe de aportar beneficios a las organizaciones, y eso es lo que las evidencias señalan. Los estudios demuestran que la heterogeneidad entre los miembros del grupo y la organización incrementa la creatividad, mejora la calidad de las decisiones y facilita el campo al mejorar la flexibilidad de los integrantes.[25] Por ejemplo, los investigadores compararon la toma de decisiones de grupos compuestos sólo por individuos caucásicos con las de otros en los que también había asiáticos, hispanos y negros. Los grupos con diversidad étnica produjeron ideas más eficaces y factibles, y las ideas únicas que generaron tendían a ser de mejor calidad que las producidas por los grupos en que todos eran caucásicos.

Resultados disfuncionales Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo u organización. Un resumen razonable sería el siguiente: La oposición descontrolada alimenta el descontento, que actúa para disolver los lazos comunes y a la larga lleva a la destrucción del grupo. Y, por supuesto, existe un conjunto grande de bibliografía que documenta la forma en que un conflicto –del tipo disfuncional– reduce la eficacia del grupo.[26] Entre las consecuencias más indeseables se encuentran la lentitud en la comunicación, disminución de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a la animosidad entre los miembros. En el extremo, el conflicto detiene el funcionamiento del grupo y es una amenaza potencial para su supervivencia.

La desaparición de una organización como resultado del conflicto excesivo no es tan rara como parece. Por ejemplo, una de las empresas de abogados más conocidas de Nueva York, Shea & Gould, cerró tan solo porque los 80 socios no podían llevarse bien.[27] Como dijo un consultor jurídico de lo familiar: “Esta fue una empresa que tenía diferencias fundamentales y de principios entre sus socios, que eran básicamente irreconciliables”. Ese mismo consultor también dijo a los socios en su última reunión: “Ustedes no tienen un problema económico. Tienen un problema de personalidad. Todos se odian…”

Creación de un conflicto funcional Si los gerentes aceptan el punto de vista de interacción respecto del conflicto, ¿Qué pueden hacer para estimular el conflicto funcional en sus organizaciones?[28]

Parece haber consenso en que crear un conflicto funcional es un trabajo arduo, en particular en las organizaciones grandes de Estados Unidos. Como dijo un consultor, “Una gran proporción de las personas que llegan a la dirección evitan los conflictos. No les gusta escuchar negativas, no les gusta decir o pensar cosas negativas. Es frecuente que hayan ascendido por la escala en parte porque no irritaron a las personas en el camino”. Otro experto sugiere que al menos 7 de cada 10 personas en las empresas de Estados Unidos se callan cuando sus opiniones no coinciden con las de sus superiores, y dejan a sus jefes cometer errores aun cuando ellos estaban conscientes.

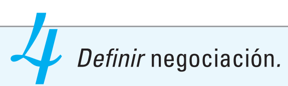
Estas culturas en contra del conflicto tal vez eran tolerables en el pasado, pero no en la economía global tan competitiva de hoy. Las organizaciones que no estimulen y apoyen el disenso tal vez amenacen su propia supervivencia. Veamos algunos enfoques que usan las organizaciones para invitar a su personal a desafiar al sistema y desarrollar ideas frescas.

Hewlett-Packard recompensa a quienes disienten al reconocer que son personas que van contra la corriente, es decir, gente que defiende las ideas en las que cree aun cuando éstas sean rechazadas por la dirección. Herman Miller, Inc., fabricante de muebles para oficina, tiene un sistema formal en que los empleados evalúan y critican a sus jefes. IBM también tiene un sistema formal que invita al disenso. Los empleados pueden cuestionar a sus jefes con impunidad. Si el desacuerdo no se resuelve, el sistema hace intervenir a un tercero para que aconseje. Anheuser-Busch introduce abogados del diablo en el proceso de decisión. Cuando el comité de política planea una operación mayor, como entrar o salir de un negocio o hacer un gasto importante de capital, con frecuencia asigna equipos para que defiendan cada lado del asunto. No es raro que este proceso dé como resultado decisiones y alternativas que no se habían considerado antes.

Un ingrediente común en las organizaciones que crean con éxito un conflicto funcional es que recompensan a quienes disienten y castigan a quienes evitan el conflicto. Sin embargo, el desafío real para los directivos llega cuando escuchan noticias que no les gustan. Las novedades tal vez les hagan hervir la sangre, o que sus esperanzas se colapsen, pero no lo demuestran. Tienen que aprender a tomar las malas nuevas sin aspavientos. Sin diatribas, sin sarcasmos con los labios apretados, sin mirar al cielo, sin rechinar los dientes. En vez de eso, los directivos deben hacer con calma preguntas matizadas: "¿Me podrías decir más sobre lo que ocurrió?" "¿Qué piensas que debiéramos hacer?" Una expresión sincera, "Gracias por decirme esto", probablemente reduzca la probabilidad de que en el futuro ya no se les haga este tipo de comunicados.

Una vez estudiado el conflicto –su naturaleza, causas y consecuencias– ahora pasaremos a la negociación. La negociación y el conflicto se relacionan de cerca porque es frecuente que la negociación resuelva el conflicto.

Negociación



Definir negociación.

La negociación impregna las interacciones de casi todos los participantes en grupos y organizaciones. Hay una que es obvia: las negociaciones laborales con la administración. Hay otras no tan obvias: los gerentes negocian con los empleados, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los encargados de compras negocian con los proveedores. Y hay unas sutiles: un empleado accede a tomar la llamada de un colega durante unos minutos en agradecimiento por algún favor pasado o futuro. En las organizaciones poco estructuradas del presente, en las que sus miembros tienen que trabajar cada vez más con colegas sobre quienes no tienen autoridad directa y ni siquiera comparten un jefe en común, tener buenas aptitudes de negociación se vuelve crítico.

Se define **negociación** como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.[29] Note que usamos los términos *negociación* y *acuerdo* en forma indistinta. En esta sección se comparan dos estrategias para llegar a acuerdos, se provee un modelo del proceso de negociación, se analiza el papel de los estados de ánimo y las características de la personalidad en los acuerdos, se revisa el género y las diferencias culturales en la negociación, y se estudia brevemente a las terceras partes en las negociaciones.

Negociación *Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.*

Estrategias para llegar a acuerdos

5 *Comparar los acuerdos distributivos con los integradores.*

Hay dos enfoques generales para la negociación –*los acuerdos distributivos* y *los integradores*.[30] Como se aprecia en la figura 15-5, los acuerdos distributivos y los integradores difieren en su meta y motivación, atención, intereses, compartir información, y duración de la relación. A continuación definiremos los acuerdos distributivos y los integradores, e ilustraremos las diferencias entre estos dos enfoques.

Acuerdos distributivos Usted lee en el periódico un anuncio de venta de un automóvil usado. Parece justo lo que buscaba y va a verlo. Está muy bien, y usted lo quiere. El propietario le dice el precio, usted no quiere pagar tanto. Los dos negocian el precio. La estrategia de negociación que siguen se llama **acuerdo distributivo.** La característica que más la identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que yo obtenga es a expensas de usted, y viceversa. En el ejemplo del automóvil usado, cada dólar que logre que el vendedor descuente del precio del carro, es un dólar que usted ahorra. A la inversa, entre más dólares consiga el vendedor, será a expensas de usted. Por tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál tajada de un pastel fijo. Por **pastel fijo** queremos decir que las partes que negocian creen que solo hay una cantidad invariable de bienes o servicios por repartir. Por tanto, los pasteles fijos son juegos de suma cero en los que cada dólar en el bolsillo de un participante es uno menos en el de sus contrapartes. Cuando las partes creen que el pastel es fijo, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

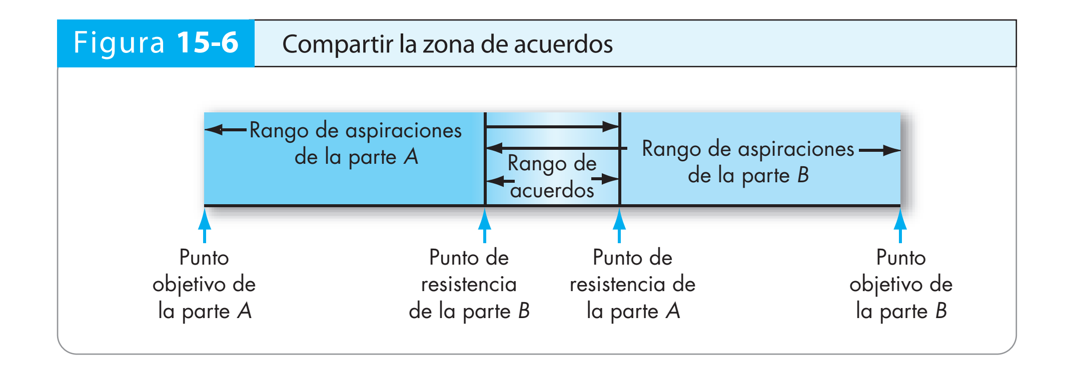
Es probable que el ejemplo más citado de acuerdos distributivos sean las negociaciones laborales sobre los salarios. Es común que los representantes de los trabajadores lleguen a la mesa de negociaciones con la determinación de obtener de la administración tanto dinero como sea posible. Como cada centavo adicional que los trabajadores negocian incrementa los costos para la empresa, cada parte negocia agresivamente y trata a la otra como un oponente al que hay que derrotar.

La esencia de los acuerdos distributivos se presenta en la figura 15-6. Las partes *A* y *B* representan a dos negociadores. Cada uno tiene un *punto objetivo* que define lo que le gustaría lograr. Asimismo, cada uno tiene un *punto de resistencia* que marca el resultado más bajo que es aceptable: el punto por debajo del cual romperían las negociaciones y no aceptarían un acuerdo menos favorable. El área entre estos dos puntos constituye el rango de aspiraciones de cada uno. En tanto hay cierto traslape entre los rangos de aspiración de *A* y *B*, existe un rango de acuerdos en los que se cumple aquello que pretende cada uno.

Figura 15-5 Acuerdos distributivos *versus* integradores

Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la tajada más grande que sea posible del pastel	Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar/Perder	Ganar/Ganar
Centro	Posiciones ("En este asunto no puedo ir más allá").	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué es tan importante para ti este asunto?")
Intereses	Opuestos	Congruente
Compartir información	Bajo (el compartir información solo haría que la otra parte sacara ventaja)	Mucho (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

Figura 15-6 Compartir la zona de acuerdos



Cuando esté involucrado en acuerdos distributivos, una de las mejores cosas que puede hacer es plantear la primera oferta, y que sea agresiva. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los mejores negociadores son aquellos que hacen la primera oferta, y cuyo planteamiento inicial tiene términos muy favorables. ¿Por qué es así? Una razón es que hacer la primera propuesta denota poder; las investigaciones demuestran que es mucho más probable que sean individuos con poder quienes hagan las ofertas iniciales, hablen primero en las reuniones, y de ese modo ganen la delantera. Otra razón se mencionó en el capítulo 5. Recuerde que hablamos del sesgo por anclaje, que es la tendencia que tienen las personas para anclarse en la información inicial. Una vez establecido el punto de anclaje, la gente falla en ajustarla en forma adecuada con base en la información posterior. Un negociador hábil establece un ancla con la oferta inicial, y los estudios sobre negociación demuestran que tales anclas favorecen mucho a la persona que la hizo.[31]

Por ejemplo, digamos que tiene una oferta de trabajo y su empleador en potencia le pregunta cuál salario pretende para comenzar. Usted necesita darse cuenta del regalo tan grande que le acaba de hacer: tiene la oportunidad de fijar el ancla, lo que significa que debe pedir el salario más alto que piense que el empleador le podría ofrecer razonablemente. Para la mayoría de nosotros, pedir un millón de dólares solo haría que nos viéramos ridículos, por eso sugerimos solicitar lo máximo de lo que creamos es razonable. Con demasiada frecuencia cometemos el error de tener precaución, por temor de asustar al empleador, y pedimos demasiado poco. *Sí* es posible espantar a un empleador, y es verdad que a ellos no les agrada que los candidatos sean asertivos en las negociaciones salariales, pero agradar no es lo mismo que respetar o hacer lo que haga falta para contratar o retener a alguien.[32] Debe darse cuenta de que lo que pasa con mucha más frecuencia es que pedimos menos de lo que hubiéramos podido lograr.

Otra táctica de acuerdo distributivo es revelar un plazo final. Considere el ejemplo siguiente: Erin es una gerente de recursos humanos. Está negociando el salario con Ron, quien fue muy buscado para contratarlo. Como Ron sabe que la compañía lo necesita, decide jugar peligrosamente y pide un salario extraordinario y muchas prestaciones. Erin le dice que la empresa no puede satisfacer sus requerimientos. Ron contesta que va a tener que pensar las cosas. Preocupada porque la organización va a perder a Ron ante un competidor, Erin dice a Ron que tiene mucha presión de tiempo y que necesita llegar a un acuerdo de inmediato o va a tener que ofrecer el trabajo a otro candidato. ¿Consideraría a Erin una negociadora hábil? Sí, lo es. ¿Por qué? Los negociadores que establecen plazos finales obtienen concesiones de sus contrapartes, lo que los hace reconsiderar su posición. Y aun cuando los negociadores duros no *piensan* que esta táctica funcione, en realidad los negociadores que fijan plazos finales obtienen mejores resultados.[33]

acuerdo distributivo *Negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar/perder.*

pastel fijo *Creencia de que solo hay una cantidad fija de bienes o servicios para repartirse entre las partes.*

¿MITO o CIENCIA?

"Cuando venda en una subasta, comience pidiendo mucho"

Este enunciado es falso. Quizá le sorprenda, pues acabamos de analizar las evidencias del sesgo por anclaje, lo que parecería sugerir que si voy a vender algo en una subasta, debo establecer el precio de arranque tan alto como sea posible. Las investigaciones demuestran que, aunque esto es cierto en general, para las subastas resulta un error. En realidad, es mejor la estrategia contraria.

Un grupo de investigadores que analizó los resultados de subastas en eBay descubrió que las peticiones *más bajas* de arranque generaban los precios finales más altos. Para mencionar un solo ejemplo, las cámaras digitales Nikon con precios de inicio ridículamente bajos (10 centavos) se vendían en un promedio de $312, mientras que aquellas que comenzaban con precios altos terminaban con un precio de venta promedio de $204.[34]

¿Cuál es la explicación de este resultado contra la intuición? Los investigadores observaron que las ofertas de arranque bajas atraían más participantes, y el mayor tráfico generaba más competidores, de modo que al final el precio era más alto. Aunque esto parece irracional, la negociación y el comportamiento al comprar no siempre son racionales, y como tal vez lo ha experimentado de primera mano, una vez que comienza a perseguir algo, quiere "ganar", y al final olvida que en muchas subastas el que hace la oferta más alta es con frecuencia el perdedor (esto es lo que se llama la maldición del ganador). ■

Acuerdos integradores La representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para mujer acaba de cerrar una orden de $15,000 con un distribuidor pequeño. La vendedora llama al departamento de crédito de su empresa para solicitar que apruebe la venta, y le dicen que no se puede aprobar el crédito para este cliente debido a un historial de morosidad en sus pagos. Al día siguiente, la vendedora y el gerente de crédito de la compañía se reúnen para discutir el problema. La vendedora no quiere perder el negocio, tampoco el gerente de crédito, pero éste no desea verse comprometido con una deuda incobrable. Los dos revisan abiertamente sus opciones. Después de mucho analizarlo, coinciden en una solución que satisface las necesidades de ambos. El gerente de crédito aprobará la venta, pero la vendedora dará una garantía bancaria que garantice el pago si éste no se realiza



El Presidente del sindicato United Auto Workers, Ron Gettelfinger (izquierda) estrecha la mano del Director Ejecutivo de Ford Motor Company, Bill Ford, al inicio de las negociaciones de un nuevo contrato colectivo. Tanto el sindicato como la empresa están comprometidos en hallar un acuerdo integrador de soluciones mutuamente aceptables en asuntos como los fondos para el retiro, cuidado de la salud y pensiones, que eleven la competitividad de Ford ante sus contrapartes japonesas.

dentro de los próximos 60 días. Esta negociación entre las ventas y el crédito es un ejemplo de **acuerdo integrador**. A diferencia del acuerdo distributivo, el integrador opera con la suposición de que hay uno o más arreglos que crean una solución ganar/ganar.

En términos de comportamiento intraorganizacional, en circunstancias iguales es preferible el acuerdo integrador al distributivo. ¿Por qué? Porque el primero construye relaciones de largo plazo. Une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de que lograron una victoria. Sin embargo, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora. Tiende a generar animosidades y profundiza las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas. Las investigaciones demuestran que con episodios repetidos de acuerdos, cuando la parte "perdedora" tiene sentimientos positivos sobre el resultado de la negociación, es mucho más probable que participe cooperativamente en negociaciones futuras. Esto marca la ventaja importante de las negociaciones integradoras: Aun cuando "gane", usted quiere que su oponente se sienta positivo respecto de la negociación.[35]

Entonces, ¿por qué no vemos más acuerdos integradores en las organizaciones? La respuesta está en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, entre las que están el que las partes estén abiertas respecto de la información y actúen de buena voluntad ante sus preocupaciones, que ambas tengan sensibilidad ante las necesidades de la otra, que confíen en su contraparte y estén dispuestas a mantener la flexibilidad.[36] Como es frecuente que estas condiciones no existan en las organizaciones, no es sorprendente que las negociaciones entren con frecuencia en una dinámica de ganar a cualquier costo.

Hay algunas maneras de lograr resultados más integradores. Por ejemplo, los individuos que negocian en equipo llegan a acuerdos más integradores que quienes actúan individualmente. Esto ocurre porque se generan más ideas cuando hay más personas en la mesa de negociaciones. Por tanto, trate de tomar acuerdos en equipo.[37] Otra forma de alcanzar arreglos para ganar juntos es plantear más asuntos en la mesa. Entre más temas negociables se introduzcan en una negociación, más oportunidades habrá de que haya un "amiguismo" en que se negocien debido a las distintas preferencias. Esto genera para cada parte resultados mejores de los que se lograrían si cada asunto se negociara individualmente[38]

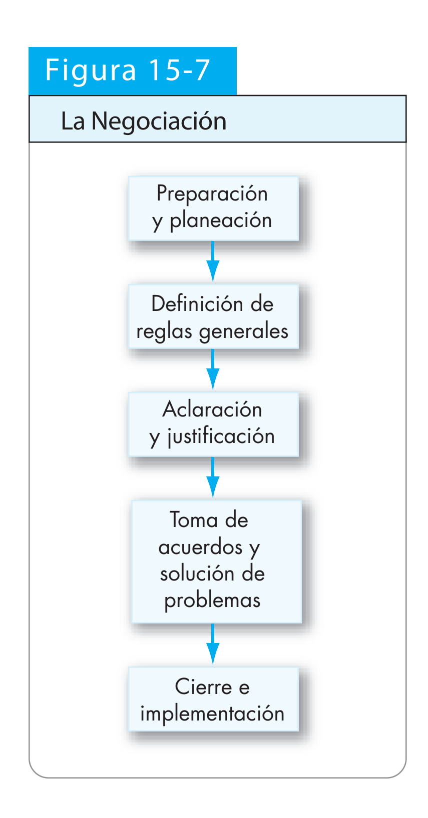
Por último, debe darse cuenta de que el compromiso puede ser su peor enemigo para negociar un acuerdo del tipo ganar/ganar. Esto se debe a que el compromiso reduce la presión para tomar acuerdos integradores. Después de todo, si su oponente accede con facilidad, no se requiere que nadie sea creativo para llegar a un acuerdo. Así, las personas terminan con menos de lo que habrían obtenido si se hubieran visto forzadas a considerar los intereses de la otra parte, a negociar otros asuntos y a ser creativos.[39] Piense en el ejemplo clásico en que dos hermanas discuten sobre quién se queda con una naranja. No las conoce, pero una quiere la naranja para hacer jugo, mientras que la otra quiere la cáscara para hacer un pastel. Si una hermana sencillamente capitulara y diera a la otra la naranja, no se verían forzadas a explorar las razones por las que querían la naranja, con lo que nunca llegarían a la solución ganar/ganar. *Cada una* podría tener la naranja porque quieren diferentes partes de ella…

El proceso de negociación

6 *Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.*

La figura 15.7 presenta un modelo simplificado del proceso de negociación. Considera que consta de cinco etapas: (1) preparación y planeación. (2) definición de reglas generales, (3) aclaración y justificación, (4) toma de acuerdos y solución de problemas, (5) cierre e implementación.[40]

acuerdo integrador *Negociación que busca uno o más arreglos que generen una solución ganar/ganar.*



Preparación y planeación Antes de comenzar a negociar necesita hacer su tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué quiere de la negociación? ¿Cuáles son *sus* metas? Por ejemplo, si usted fuera un gerente de compras en Dell Computer, y su meta fuera lograr una reducción de costos significativa de su proveedor de teclados, asegúrese de que ésta permanezca como algo capital en las discusiones y no sea opacada por otros asuntos. A menudo resulta útil poner por escrito sus metas y desarrollar un rango de resultados: desde el "más esperado" hasta el "mínimo aceptable", para mantener centrada su atención.

También querrá preparar una evaluación de las que piensa son las metas de la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan atrincherados parecen estar en su posición? ¿Qué intereses intangibles u ocultos les resultan importantes? ¿Sobre qué estarían dispuestos a llegar a un arreglo? Cuando anticipa la posición de su oponente está mejor equipado para enfrentar sus argumentos con los hechos y cifras que den apoyo a la postura de usted.

Una vez que haya reunido la información, úsela para desarrollar una estrategia. Por ejemplo, los jugadores expertos de ajedrez tienen una estrategia. Saben por adelantado cómo responderán a una situación dada. Como parte de la estrategia suya, debe determinar cuál es la ***m***ejor ***a***lternativa para usted y la otra parte ***p***ara llegar a un ***a***cuerdo ***n***egociado (**MAPAN**).[41] Su MAPAN determina el valor mínimo aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que reciba por arriba de su MAPAN es mejor que un *impasse*. A la inversa, no debería esperar que sus negociaciones tuvieran éxito a menos que pudiera hacer a la otra parte una oferta que encontraran más atractiva que su MAPAN. Si entra a la negociación con una buena idea de cuál es la MAPAN de su contraparte, aun si no la puede satisfacer, tal vez sea capaz de hacer que la cambien.

Definición de reglas generales Una vez que hizo la planeación y desarrolló una estrategia, está listo para definir las reglas y procedimientos de operación con la otra parte al respecto de la negociación. ¿Quién hará la negociación? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un *impasse*? Durante esta fase, las partes también cambian sus propuestas o demandas iniciales.

Aclaración y justificación Cuando se han planteado las posiciones de partida, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, afirmarán y justificarán sus demandas originales. Esto no necesita ser motivo de confrontación, por el contrario, es una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los asuntos, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus peticiones de inicio. Este es el punto en el que tal vez quiera dar a la otra parte cualquier documentación que dé apoyo a la posición de usted.

Toma de acuerdos y solución de problemas La esencia del proceso de negociación es la toma y daca real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones.

Cierre e implementación La etapa final en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha alcanzado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su implantación y vigilancia. En las negociaciones importantes –que incluye todo, desde acuerdos laborales hasta términos de arrendamiento para comprar un inmueble o negociar una oferta de empleo para un puesto de alta dirección, esto requiere trabajar en los puntos específicos del contrato. Sin embargo, en la mayoría de casos, el cierre del proceso de negociación no es nada más formal que un apretón de manos.

Las diferencias individuales en la eficacia de la negociación

7 *Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.*

¿Hay personas que son mejores negociadoras que otras? Aunque la respuesta a esta pregunta parezca obvia, las respuestas son más complejas de lo que piensa. A continuación mencionamos tres factores que influyen en la eficacia con que negocian los individuos: personalidad, estado de ánimo/emociones, y género.

Características de personalidad en la negociación ¿Se pueden predecir las tácticas de negociación de un oponente si se sabe algo sobre su personalidad? Es tentador responder "sí" a esta pregunta. Por ejemplo, tal vez suponga que quienes tienen propensión al riesgo serían negociadores más agresivos que hacen pocas concesiones. Es sorprendente que las evidencias no siempre avalen esta intuición.[42]

Las evaluaciones de la relación entre la personalidad y la negociación han arrojado que las características de personalidad no tienen un efecto directo significativo ni en el proceso de llegar a acuerdos ni en los resultados de la negociación. Sin embargo, estudios recientes han comenzado a cuestionar la teoría de que no hay conexión entre la personalidad y el proceso de negociación. En realidad, parece que varias de las Cinco Grandes características se relacionan con los resultados de una negociación. Por ejemplo, los negociadores conciliadores o extrovertidos no tienen mucho éxito cuando se trata de llegar a un acuerdo distributivo. ¿Por qué? Porque los extrovertidos son abiertos y amigables, tienden a compartir más información de lo que deberían. Y las personas que tienden a estar de acuerdo están más interesadas en descubrir formas de cooperar que en aplastar cabezas. Estas características, si bien ayudan en las negociaciones integradoras, son obstáculos cuando se trata de intereses opuestos. Por tanto, el mejor negociador de acuerdos distributivos parece ser un introvertido que no coincida: es decir, alguien que esté interesado en sus propios resultados y no en agradar a la otra parte ni en tener un intercambio social. Las investigaciones también sugieren que la inteligencia predice la eficacia de una negociación, pero, igual que con la personalidad, los efectos no son especialmente fuertes.[43]

Aunque la personalidad y la inteligencia parecen tener cierta influencia en la negociación, no ejercen un efecto intenso. En cierto sentido esas son buenas noticias porque significa que si usted es un extrovertido que busca coincidencias, no está en gran desventaja cuando se trata de negociar. Todos podemos aprender a ser mejores negociadores.

Estados de ánimo y emociones en la negociación ¿Los estados de ánimo y las emociones influyen en la negociación? Sí, pero la forma en que lo hacen depende del tipo de negociación. En las negociaciones distributivas, parece que los negociadores que demuestran enojo obtienen mejores resultados, porque su ira induce concesiones de sus oponentes. Esto parece ser cierto aun cuando se enseñe a los negociadores a que parezcan enojados sin que en realidad lo estén.

Por el contrario, en las negociaciones integradoras, los estados de ánimo y las emociones positivas parecen llegar a acuerdos más integradores (niveles mayores de ganancia conjunta). Esto pasa tal vez porque, como se dijo en el capítulo 5, el humor positivo se relaciona con la creatividad.[44]

Diferencias de género en las negociaciones ¿Negocian diferente los hombres y las mujeres? ¿Afecta el género los resultados de la negociación? La respuesta a la primera pregunta parece ser *no*.[45] La de la segunda pregunta es un *sí* calificado.[46]

Un estereotipo popular es que las mujeres son más cooperativas y agradables que los hombres en las negociaciones. Las evidencias no apoyan esta creencia. Sin embargo, se ha visto que los hombres negocian mejores resultados que las mujeres, aunque la diferencia es relativamente pequeña, se ha postulado que esta tal vez se

MAPAN *Mejor alternativa para llegar a un acuerdo negociado; lo mínimo que el individuo debe aceptar.*



Respetada por su inteligencia, aptitudes confiables de negociación y resultados exitosos, Christine Lagarde fue designada por el presidente de Francia, Nicholas Sarkozy, en la poderosa posición de ministra de economía, finanzas y empleo. Como la primera mujer en un ministerio de finanzas de una nación del G-8, Lagarde lleva a su nuevo encargo la experiencia como ministra de comercio de Francia, en el que utilizó sus aptitudes negociadoras para incrementar 10 por ciento las exportaciones de su país. Antes de eso, Lagarde fue una destacada abogada laboral y antimonopolios en la empresa jurídica global Baker & McKenzie. Entre sus tareas, Lagarde debe negociar con sindicatos de comercio de Francia para cambiar las leyes laborales de su país, inclusive el aumento de la semana de trabajo de 35 horas, para impulsar la lenta economía de su país.

deba a que los hombres y mujeres tienen valores divergentes respecto de los resultados. "Es posible que unos cuantos cientos de dólares en el salario o la oficina de la esquina sean menos importantes para las mujeres, que formar y mantener una relación interpersonal".[47]

Es probable que la creencia de que las mujeres son "más agradables" que los hombres en las negociaciones se deba a una confusión entre el género y el menor poder que es común tengan las mujeres en la mayor parte de organizaciones grandes. Como se espera que las mujeres sean "agradables" y los hombres "rudos", las investigaciones demuestran que, en relación con los hombres, las mujeres reciben penalizaciones si inician las negociaciones.[48] Lo que es más, cuando las mujeres y hombres se conforman de verdad a estos estereotipos –ellas actúan en forma "agradable" y ellos en forma "ruda"– se llega a una profecía autocumplida que refuerza las diferencias de género estereotipadas entre los negociadores masculinos y femeninos.[49] Así, una de las razones por las que las negociaciones favorecen a los hombres es que las mujeres son "condenadas si hacen y condenadas si no". Si negocian duro son penalizadas por violar un estereotipo de género. Si negocian blando refuerzan el estereotipo (y se saca ventaja de él).



¿CUÁL ES MI ESTILO DE NEGOCIACIÓN?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.C.6 (What's my negotiating style?)

Además de las actitudes y comportamiento de la otra parte, las evidencias también sugieren que las mujeres y los hombres tienen actitudes y comportamientos que los afectan en las negociaciones. Las mujeres directivas muestran menos confianza en anticipar la negociación y quedan menos satisfechas con su desempeño una vez terminado el proceso, aun cuando su desempeño y resultados sean similares a los de los hombres.[50] Esta última conclusión sugiere que las mujeres se penalizan indebidamente a sí mismas por no entrar en negociaciones cuando esto sería en nombre de sus mejores intereses.



La negociación en diferentes culturas

La obtención de un resultado favorable en una negociación puede depender en parte de las características culturales de su oponente. Un estudio de los negociadores en Estados Unidos, China y Japón reveló que la cultura juega un papel importante en las negociaciones exitosas; se encontró que, sobre todo, los negociadores que tenían una orientación tanto de autoservicio "egoísta" como un alto nivel de metas se desempeñaban mejor en comparación con negociadores con orientación "prosocial" de servir a los demás y bajos niveles de metas. En otras palabras, la estrategia que llevaba a obtener los resultados más favorables en la negociación era aquella que combinaba una posición de autoservicio al negociar, donde uno se centra solo en maximizar los resultados para sí mismo, con un deseo intenso de obtener los mejores resultados.

Sin embargo, el grado en que esta estrategia particular generaba resultados mejores dependía del socio negociador. El estudio indicó que servirse a sí mismo y tener un alto nivel de metas en la negociación daba como resultado logros más altos (en este caso, utilidades) sólo cuando el negociador oponente era uno que tendiera a servir a los demás. Es más probable que los negociadores de Estados Unidos sean más servidores de sí mismos y tengan niveles elevados de metas. Sin embargo, en China y Japón hay una probabilidad mayor de que los negociadores sirvan a los demás y se preocupen por los resultados de otros. En consecuencia, los negociadores estadounidenses tal vez obtengan mejores resultados para sí mismos cuando negocien con individuos de China y Japón debido a que los primeros tienden a ocuparse más de sus propios resultados, en ocasiones a expensas de la otra parte.

Si bien este estudio sugiere que en ciertas situaciones puede ser benéfico tender al autoservicio, los negociadores deben evitar hacerlo en demasía. Los negociadores de Estados Unidos tal vez se beneficien de una postura de autoservicio y nivel elevado de metas cuando negocian con individuos de China o Japón, pero el exceso puede dañar las relaciones, lo que llevaría a resultados desfavorables en el largo plazo.

Fuente: Basado en Y. Chen, E. A. Mannix y T. Okumura, "The Importance of Who You Meet: Effects of Self-Versus Other-Concerns Among Negotiators in the United States, the People's Republic of China, and Japan", *Journal of Experimental Social Psychology*, enero de 2003, pp. 1-15.

Terceras partes en las negociaciones

8 *Evaluar los roles y funciones de las negociaciones con una tercera parte.*

Hasta el momento hemos estudiado la toma de acuerdos en términos de negociaciones directas. Sin embargo, ocasionalmente los individuos o representantes de grupos llegan a un estancamiento y son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. En tales casos tal vez recurran a una tercera parte que los ayude a encontrar una solución. Hay cuatro roles básicos de las terceras partes: mediador, árbitro, conciliador y consultor.[51]

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento y la persuasión, sugiere alternativas, etc. Se recurre mucho a mediadores en negociaciones laborales y en disputas en tribunales civiles. La eficacia general de las negociaciones con mediador es impresionante. La tasa de arreglos es aproximadamente de 60 por ciento, y la satisfacción con el negociador llega a cerca de 75 por ciento. Pero la situación es clave para determinar si la mediación será exitosa o no; las partes en conflicto deben estar motivadas para llegar a acuerdos y resolver sus conflictos. Además, la intensidad del conflicto no debe ser demasiado grande; la mediación es más eficaz con niveles moderados de conflicto. Por último, son importantes las percepciones sobre el mediador, y para que éste sea eficaz debe ser percibido como alguien neutral y no coercitivo.

Un **árbitro** es una tercera parte con autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de ley o un contrato). La gran ventaja que tiene el arbitraje

mediador *Tercera parte que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas.*

árbitro *Tercera parte en una negociación que tiene la autoridad para dictar un acuerdo.*



"Consejero matrimonial" para los altos directivos

Que dos altos ejecutivos de una empresa entren en conflicto no es sorprendente. Lo que sí causa sorpresa es lo que hacen al respecto.

Cuando Watermark, un fabricante de kayaks y parrillas para auto, estaba en dificultades, trajo a un nuevo equipo directivo, cuyos dos principales directivos provenían de campos muy diferentes. El CEO Jim Clark, de 43 años, era un cazador entusiasta y amaba la vida al aire libre. El CEO Thomas Fumarelli, de 50 años de edad, era un profesional urbano formado en las grandes finanzas en Nueva York y París. Como la organización tenía problemas con empleados tensos que se atacaban entre sí, los dos ejecutivos sabían que era probable que sus diferencias los superaran. En consecuencia, salieron al paso de los conflictos con sesiones ejecutivas de asesoría durante 2 años y medio.

Aunque tales sesiones eran muy inusuales, tanto Clark como Fumarelli (idea de éste) daban el crédito a ellas por ayudarlos a resolver sus diferencias. "Era como si estuviéramos con un consejero matrimonial", decía Clark. "Pusimos todos los asuntos en la mesa".

Muy al principio, los consejeros preguntaron a Clark y Fumarelli lo que necesitaban uno del otro. Clark dijo que él necesitaba que Fumarelli fuera sus ojos y oídos en la empresa y le "cubriera las espaldas". Fumarelli replicó que él necesitaba que Clark lo apoyara. Recuerda que dijo, "puedo dejar mi ego en la puerta, pero necesito tu validación y apoyo para el papel que juego al ayudarte".

No obstante, los dos descubrieron un conflicto cuando los consejeros les preguntaron por separado cuánto tiempo debían dedicar a varias actividades corporativas. Tanto Clark como Fumarelli pensaban que el desarrollo del presupuesto anual era su responsabilidad. Después de dejar esto en claro, Clark se dio cuenta de que era Fumarelli quien debía hacerse responsable de elaborar el presupuesto. "Supimos muy pronto que nos íbamos a pisar los callos", dijo Clark.

Cuando una compañía de inversiones privada compró Watermark, ambos salieron de la compañía. Pero incluso entonces recurrieron a consejeros para manejar lo que llamaron su "divorcio".

Fuente: Basado en P. Dvorak, "CEO and COO Try 'Marriage Counseling'", *Wall Street Journal*, 31 de Julio de 2006, p. B1, B3.

sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El que haya un lado negativo depende de qué tan "pesada parezca tener la mano" el árbitro. Si una parte tiene la sensación de haber sido derrotada en forma abrumadora, es seguro que no estará satisfecha y no aceptará graciosamente la decisión del árbitro. Por tanto, el conflicto tal vez resurja en una fecha posterior.

Un **conciliador** es un tercero de confianza que constituye un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel fue hecho famoso por Robert Duval en la primera parte de la película *El Padrino*. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado por experiencia, Duval actuó como intermediario entre los Corleone y las otras familias de mafiosos. Es difícil comparar su eficacia con la de la mediación porque las dos se traslapan mucho. En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la información. También se involucran en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y persuadir a los beligerantes para que lleguen a acuerdos.

Un **consultor** es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución de un problema por medio de la comunicación y el análisis, auxiliado por el conocimiento de manejo de conflictos. A diferencia de los roles anteriores, el del consultor no es arreglar las disputas, sino mejorar las relaciones entre las partes en conflicto de modo que puedan llegar a un acuerdo por ellas mismas. En vez de orientar hacia soluciones específicas, el consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entender y trabajar con la otra. Por tanto, este enfoque tiene un objetivo a largo plazo: construir percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.

Implicaciones globales

9 *Describir las diferencias culturales en las negociaciones.*

Conflicto y cultura

Si bien existen relativamente pocas investigaciones acerca de las diferencias interculturales en cuanto a las estrategias de solución de conflictos, algunas de las que hay sugieren que hay diferencias entre los directivos de

Estados Unidos y los asiáticos. Algunos estudios indican que los individuos en Japón y Estados Unidos miran en forma distinta los conflictos. En comparación con los negociadores japoneses, es más probable que sus contrapartes estadounidenses consideren las ofertas de sus oponentes como injustas, y las rechacen. Otro estudio reveló que mientras los estadounidenses usaban más tácticas competidoras al estar ante un conflicto, los métodos preferidos por los directivos de China para resolverlo eran el compromiso y la evitación.[52]

Diferencias culturales en las negociaciones

En comparación con las investigaciones sobre el conflicto, hay muchas más sobre cómo varían los estilos de negociación entre las culturas nacionales.[53] Un estudio comparaba a los negociadores estadounidenses con los japoneses, y los investigadores descubrieron que estos últimos tendían a comunicarse indirectamente y a adaptar sus comportamientos a la situación. Un seguimiento del estudio mostró que mientras los directivos de Estados Unidos hacían ofertas tempranas que generaban el efecto de anclaje, al negociar acuerdos distributivos con negociadores japoneses, esas ofertas llevaban a compartir más información y a alcanzar mejores resultados integradores.[54]

En otro estudio se comparaba a los negociadores norteamericanos, árabes y rusos.[55] Los primeros trataban de persuadir basándose en hechos y llamados a la lógica. Respondían a los argumentos de sus oponentes con hechos objetivos. Hacían pronto pequeñas concesiones durante la negociación para establecer una relación y por lo general eran recíprocos con las concesiones de sus oponentes. Los norteamericanos trataban los plazos finales como algo muy importante. Los árabes trataban de persuadir recurriendo a las emociones, argumentaban en contra de sus oponentes con sentimientos subjetivos. Durante el proceso de negociación hacían concesiones y casi siempre eran recíprocos con las que recibían de sus oponentes. Los árabes veían los plazos finales como algo muy casual. Los rusos basaban su argumentación en ideales asertivos. Hacían pocas negociaciones, o ninguna, y veían cualquiera que hicieran sus contrapartes como una debilidad y casi nunca eran recíprocos. Por último, los rusos tendían a ignorar los plazos finales.

Otro estudio se abocó a las tácticas verbales y no verbales de negociación de norteamericanos, japoneses y brasileños durante sesiones de media hora para llegar a acuerdos.[56] Algunas de las diferencias eran particularmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños dijeron “no” 83 veces en promedio, en comparación con 5 de los japoneses y 9 de los norteamericanos. Los japoneses guardaron más de 5 periodos de silencio de más de 10 segundos durante las sesiones de 30 minutos. Los norteamericanos un promedio de 3.5 de tales periodos y los brasileños ninguno. Los japoneses y norteamericanos interrumpieron a su oponente alrededor del mismo número de veces, pero los brasileños lo hicieron de 2.5 a 3 veces más que los norteamericanos y japoneses. Por último, los japoneses y norteamericanos no tuvieron contacto físico con sus oponentes durante las negociaciones excepto por un apretón de manos, pero los brasileños tocaron a cada uno de los otros casi cinco veces en media hora.

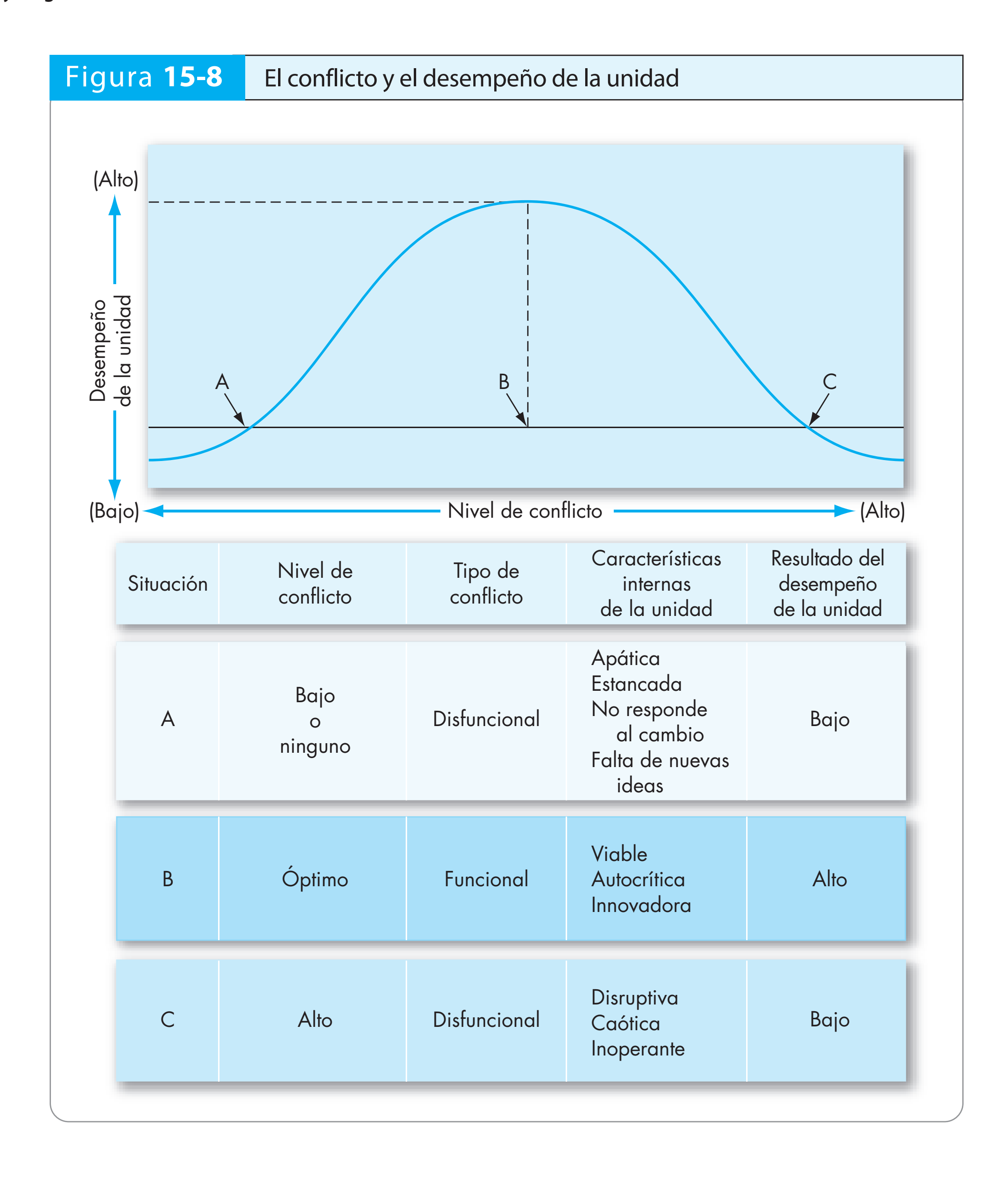
Resumen e implicaciones para los gerentes

Muchas personas asumen que el conflicto se relaciona con un desempeño más bajo del grupo y la organización. En este capítulo se demostró que con mucha frecuencia dicha suposición es incorrecta. El conflicto es constructivo o destructivo para el funcionamiento de un grupo o unidad. Como se aprecia en la figura 15-8, los niveles

conciliador *Tercero confiable que es un vínculo de comunicación no formal entre el negociador y su oponente.*

consultor *Tercero imparcial con aptitudes para el manejo de conflictos, intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis.*

Figura 15-8 El conflicto y el desempeño de la unidad



Situación	Nivel de conflicto	Tipo de conflicto	Características internas de la unidad	Resultado del desempeño de la unidad
A	Bajo o ninguno	Disfuncional	Apática Estancada No responde al cambio Falta de nuevas ideas	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable Autocrítica Innovadora	Alto
C	Alto	Disfuncional	Disruptiva Caótica Inoperante	Bajo

de conflicto pueden ser demasiado altos o demasiado bajos. Cualquier extremo va en detrimento del desempeño. Un nivel óptimo es aquel en que hay conflicto suficiente para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir que se relajen las tensiones, e iniciar un cambio, aunque no demasiado que sea rupturista o perjudique la coordinación de las actividades.

¿Qué consejo dar a los directivos que se enfrentan a un exceso de conflictos y necesitan reducirlos? No suponga que una sola intención de manejo de conflictos será siempre la mejor… Debe seleccionar la que sea apropiada para la situación. Los que siguen son algunos lineamientos al respecto:[57]

- Use la *competencia* cuando sea vital una acción rápida y decisiva (en emergencias), en asuntos importantes en los que es necesario implementar acciones impopulares (recortar costos, imponer reglas desagradables, disciplina), en aspectos vitales para el bienestar de la organización en los que sepa que usted está en lo correcto, y en contra de personas que sacan ventajas del comportamiento no competitivo.
- Utilice la *colaboración* para encontrar una solución integradora cuando ambos conjuntos de preocupaciones sean demasiado importantes como para establecer un compromiso, cuando su objetivo sea aprender, para obtener las visiones

de personas con diferentes perspectivas, para logar el compromiso por medio de incorporar preocupaciones en un consenso, y para trabajar con sentimientos que hayan interferido en una relación.

- *Evite* el conflicto cuando un aspecto sea trivial o haya otros más importantes que presionen, cuando perciba que no hay ninguna oportunidad de satisfacer sus preocupaciones, cuando la disrupción potencial supere los beneficios de la solución, para permitir que la gente se tranquilice y obtenga otra perspectiva, cuando la obtención de información rebasa una decisión inmediata, cuando otros sean capaces de resolver el conflicto con más eficacia, y cuando los asuntos parezcan ser tangenciales o síntomas de otros.
- Emplee el *acomodo* cuando encuentre que usted está equivocado y permita que se escuche una posición mejor, para aprender y mostrar lo razonable que es usted; también cuando haya asuntos más importantes para otros que para usted y satisfacerlos a fin de que mantengan la cooperación; para construir créditos sociales para asuntos posteriores; para minimizar las pérdidas cuando usted esté superado y perdiendo; cuando la armonía y estabilidad sean especialmente importantes; y para permitir que los empleados se desarrollen por medio del aprendizaje de sus errores.
- Use el *compromiso* cuando las metas sean importantes pero no se beneficien del esfuerzo de una disrupción potencial de enfoques más asertivos; cuando haya oponentes con poder igual comprometidos en metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales de asuntos complejos; para llegar a soluciones expeditas con presión del tiempo; y como respaldo cuando la colaboración o competencia no tengan éxito.

La negociación es una actividad dinámica en los grupos y organizaciones. El arreglo distributivo resuelve disputas, pero es frecuente que afecte negativamente la satisfacción de uno o más de los negociadores debido a que se centra en el corto plazo y confronta. Al contrario, el arreglo integrador tiende a arrojar resultados que satisfacen a todas las partes y construyen relaciones duraderas. Cuando entre en negociaciones asegúrese de plantear sus metas en forma agresiva y trate de encontrar formas creativas de lograr las de ambas partes, en especial cuando valore la relación a largo plazo con la otra parte. Eso no significa "rendirse" en sus intereses, más bien quiere decir tratar de generar soluciones que den a las dos partes lo que desean en realidad.

Punto Contrapunto

EL CONFLICTO BENEFICIA A LAS ORGANIZACIONES

Punto

Revisemos brevemente la forma en que el conflicto estimulante beneficia a las organizaciones:

- **El conflicto es un medio para resolver problemas y emprender cambios radicales.** Es una herramienta eficaz con la que la administración puede cambiar drásticamente la estructura de poder existente, los patrones de interactuación en curso y las actitudes atrincheradas. Si no hay conflicto significa que no se están enfrentando los problemas reales.
- **El conflicto facilita la cohesión del grupo.** Mientras que el conflicto aumenta la hostilidad entre grupos, las amenazas externas tienden a ocasionar que un grupo funcione como una unidad. El conflicto con otro grupo une a los integrantes de cada uno. Esta cohesión al interior es un recurso crítico al que recurren los grupos, especialmente en los malos tiempos.
- **El conflicto mejora la eficacia del grupo y la organización.** Los grupos u organizaciones que evitan el conflicto con toda probabilidad sufren de apatía, estancamiento, pensamiento de grupo y otras enfermedades discapacitantes. En realidad, son más las organizaciones que fracasan porque tienen *muy poco* conflicto, y no porque tengan demasiado. El estancamiento es la mayor amenaza para las organizaciones, pero como ocurre con lentitud, es frecuente que sus efectos pasen desapercibidos hasta que es demasiado tarde. El conflicto acaba con la complacencia: aunque a la mayor parte de nosotros no le gusta el conflicto, no es raro que sea la última y mejor esperanza de salvar una organización.

Contrapunto

En general, los conflictos son disfuncionales y una de las principales responsabilidades de la administración es mantener su intensidad tan baja como sea posible. Algunos puntos que apoyan esta posición son los siguientes:

- **Las consecuencias negativas del conflicto pueden ser devastadoras.** La lista de puntos negativos asociados con el conflicto es abrumadora. Entre los más obvios se encuentran la mayor rotación, menor satisfacción de los empleados, ineficiencias entre las unidades de trabajo, sabotaje, huelgas y paros. Un estudio estimó que el manejo de conflictos en el trabajo cuesta al empleador promedio casi 450 días de administración al año.[58]
- **Los gerentes eficaces construyen equipos de trabajo.** Un buen gerente construye un equipo coordinado. El conflicto va contra ese objetivo. Cuando un equipo funciona bien, el todo es más que la suma de las partes. La administración crea equipos de trabajo por medio de minimizar los conflictos internos y facilitar la coordinación interna.
- **El conflicto es evitable.** Tal vez sea verdad que el conflicto es inevitable cuando una organización va en una espiral descendente, pero la meta de un buen líder y administrador eficaz es evitar que comience la espiral. Uno no ve a Warren Buffett en muchos conflictos con su consejo de directores. Es posible que sean complacientes, pero pensamos que más bien es porque Berkshire Hathaway es una compañía bien operada, que hace lo que debe y como resultado se evitan los conflictos.

Preguntas de repaso

1 ¿Qué es conflicto?

2 ¿Cuáles son las diferencias entre los puntos de vista tradicional, de relaciones humanas e interaccionista del conflicto?

3 ¿Cuáles son las etapas del proceso del conflicto?

4 ¿Qué es negociación?

5 ¿Cuáles son las diferencias entre los acuerdos distributivos y los integradores?

6 ¿Cuáles son las cinco etapas del proceso de negociación?

7 ¿Cómo influyen en las negociaciones las diferencias individuales de personalidad y género?

8 ¿Cuáles son los roles y funciones de las terceras partes en las negociaciones?

9 ¿Cómo influye la cultura en las negociaciones?

Ejercicio vivencial

UNA ACTUACIÓN DE NEGOCIACIÓN

Esta pequeña obra de teatro está diseñada para ayudarlo a desarrollar sus aptitudes de negociación. El grupo debe dividirse en parejas en las que una persona representará el papel de Alex, el supervisor del departamento, y la otra será C. J., el jefe de Alex. Los dos participantes deben leer "La situación", "La negociación", y luego sólo actuar su papel.

La situación

Alex y C. J. trabajan para Nike en Portland, Oregon. Alex supervisa un laboratorio de investigación. C. J. es el gerente de investigación y desarrollo. Alex y C. J. son compañeros de universidad que han trabajado para Nike por más de seis años. C. J. ha sido jefe de Alex durante dos años. Una de las empleadas de Alex está muy impresionada con éste, se llama Lisa Roland. Lisa fue contratada hace 11 meses, tiene 24 años de edad y cursó una maestría en ingeniería mecánica. Su salario al ingresar fue de $47,500 al año. Alex le dijo que de acuerdo con la política corporativa, estaría sujeta a una evaluación inicial a los 6 meses y otra exhaustiva en 1 año. Se dijo a Lisa que con base en su desempeño podía esperar un ajuste en su salario en el momento de la evaluación de un año.

La evaluación que hizo Alex de Lisa a los seis meses fue muy positiva. Alex comentó sobre las largas horas que trabajaba, su espíritu de cooperación, el hecho de que el resto del personal del laboratorio disfrutaba trabajar con ella y que estaba causando un efecto inmediato positivo en el proyecto al que había sido asignada. Ahora que se acercaba el primer aniversario de Lisa, Alex revisó de nuevo el desempeño de Lisa, y piensa que es la mejor persona de nuevo ingreso que ha contratado el grupo de I&D. Después de solo un año, Alex clasificó a Lisa como la realizadora número tres en un departamento de 11.

Los salarios en el departamento varían mucho. Alex, por ejemplo tiene un salario base de $76,000 más un bono para el que es elegible y que puede agregar otros $7,000 a $12,000 al año. El rango de salarios de los 11 miembros del departamento va de $38,400 a $66,350. El individuo con el salario más bajo es alguien recién contratado con título de licenciatura en física. Las dos personas a quienes Alex calificó por arriba de Lisa tienen salarios base de $59,200 y $66,350. Los dos tienen 27 años de edad y han estado en Nike por 3 y 4 años, respectivamente. La media del salario en el departamento de Alex es $54,960.

El rol de Alex

Usted quiere dar a Lisa un gran aumento. Aunque es joven, ha demostrado ser una excelente adquisición del departamento y no quiere perderla. Más importante, ella sabe en general lo que ganan otras personas en el departamento y piensa que está remunerada por lo bajo. Es común que la compañía conceda al año aumentos de 5 por ciento, aunque no es raro que los haya de 10 por ciento, y en alguna ocasión se aprobaron de 20 a 30 por ciento. A usted le gustaría que Lisa obtuviera un aumento tan grande como pueda aprobar C.J.

El rol de C.J.

Todos los supervisores tratan de exprimir todo el dinero que puedan para su personal. Usted lo comprende porque hizo lo mismo cuando era supervisor, pero su jefe quiere mantener controlados los costos, y él desearía que los aumentos para personal recién contratado fueran de 5 a 8 por ciento. En realidad, envió un memorando a todos los gerentes y supervisores donde decía esto. También dijo que los gerentes serían evaluados por su capacidad para mantener el control presupuestal. Sin embargo, su jefe también está preocupado por la equidad y que se pague a las personas lo que es justo. Está seguro de que él apoyaría cualquier recomendación salarial que hiciera, mientras esté justificada. Su meta, consistente con las reducciones de costos, es mantener los aumentos de salario tan bajos como sea posible.

La negociación

Alex tiene programada una reunión con C.J. para analizar la revisión del desempeño de Lisa y el ajuste de su salario. Tome un par de minutos para pensar los hechos en este ejercicio y para preparar una estrategia. Después, dedique hasta 15 minutos a conducir la negociación. Cuando la negociación haya terminado, el grupo comparará las diversas estrategias usadas y los resultados que produjeron.

Dilema ético

¿CARECE DE ÉTICA MENTIR, ENGAÑAR O COLUDIRSE DURANTE LAS NEGOCIACIONES?

En el capítulo 11 se analizó el hecho de mentir en el contexto de la comunicación. Aquí volvemos al tema de la mentira, pero específicamente relacionada con una negociación. Pensamos que este tema es importante porque, para mucha gente, no existen las mentiras cuando se trata de negociar.

Se ha dicho que todo el concepto de negociación se ha construido sobre arenas movedizas de la ética. Para tener éxito, se tiene que engañar, ¿es verdad esto? Aparentemente, muchas personas piensan que sí. Por ejemplo, un estudio reveló que 28 por ciento de los negociadores habían mentido en al menos un aspecto durante las negociaciones, en tanto que otro estudio encontró que el 100 por ciento de negociadores falló en revelar un problema o mintió activamente al respecto durante las negociaciones si no eran interrogados directamente sobre ello. ¿Por qué cree que estos números son tal elevados? Las investigaciones sobre negociaciones proporcionan numerosos ejemplos de mentiras que dan al negociador una ventaja estratégica.[59]

Es probable que esté de acuerdo en que las mentiras descaradas durante las negociaciones están mal. Al menos la mayor parte de los estudiosos de la ética estarían de acuerdo en ello. El dilema universal es el que rodea a los pequeños engaños: las omisiones, evasiones y colusiones son con frecuencia necesarias para superar a un oponente. Durante las negociaciones, ¿cuándo una mentira es una *mentira*? ¿Es mentira exagerar los beneficios, minimizar las desventajas, ignorar los defectos o decir "No sé" cuando en realidad sí sabe? Declarar "esta es mi oferta final y no es negociable" (aun cuando es una opción), ¿es mentir? Pretender intentar resolver un problema en el pizarrón para obtener concesiones significativas, ¿es mentir? En lugar de considerarlo falto de ética, el uso de estas "mentiras" se considera como un indicador de que un negociador es fuerte, inteligente y sabio.

O bien considere el aspecto de coludirse, como cuando dos concursantes se ponen de acuerdo para competir contra otro en un esfuerzo (concertado) para mantener bajas las propuestas. En ciertos casos, tal colusión es ilegal, pero aun cuando no lo fueran, ¿son éticas?

Preguntas

1. ¿Cuándo están fuera de los límites la simulación, elusión o colusión?
2. ¿Tales tácticas pueden ser legales pero carecer de ética?
3. ¿Es ingenuo ser completamente honesto y salvar su alma durante las negociaciones?
4. ¿Son únicas las reglas de las negociaciones? ¿Es aceptable cualquier táctica que mejore su oportunidad de ganar?

Fuente: Basado en R. Cohen, "Bad Bidness", *New York Times Magazine*, 2 de septiembre de 2006, p. 22; M. E. Schweitzer, "Deception in Negotiations", en S. J. Hoch y H. C. Kunereuther (eds.), *Wharton on Making Decisions* (Nueva York: Wiley, 2001), pp. 187-200; y M. Diener, "Fair Enough", *Entrepreneur*, enero de 2002, pp. 100-102.

Caso incidental 1

DAVID NEGOCIA CON GOLIATH: APOTEX Y BRISTOL-MYERS SQUIBB

Peter Dolan sobrevivió a muchas crisis en sus cinco años como CEO del gigante de la medicina Bristol-Myers Squibb. Hubo un escándalo contable corporativo, incursiones del FBI en su oficina, y un precio de las acciones que cayó 60 por ciento durante su gestión. Pero al final, lo que destacó en Dolan fue su desempeño en la negociación contra el director de Apotex, compañía farmacéutica canadiense fundada por el Dr. Barry Sherman.

En la cumbre, Plavix –medicina para prevenir ataques al corazón– era la medicina de mejor venta de Bristol-Myers, y aportaba un tercio de las utilidades de la empresa. De modo que cuando Apotex desarrolló una versión genérica de Plavix, fue impresionante. Dolan buscó negociar un acuerdo por el que se pagaría a Apotex a cambio de que retrasara el lanzamiento del competidor genérico. Dolan envió a uno de sus subalternos más cercanos, Andrew Bodnar, a negociar

con Sherman. Bodnar y Sherman desarrollaron una buena armonía, y en varios puntos de sus negociaciones pidieron a sus abogados que los dejaran solos. En cierto punto clave de las negociaciones, Bodnar voló solo a Toronto, sin los abogados de Bristol-Myers, como "gesto de buena voluntad. Pensaba que las negociaciones serían más eficaces de esta manera".

A medida que Dolan, Bodnar y Bristol-Myers se preocupaban cada vez más por llegar a un acuerdo con Sherman y Apotex, desarrollaron un punto ciego. En privado, Sherman deseaba que la Comisión Federal de Comercio (FTC) no aprobara el acuerdo de no competencia que las dos partes negociaban, y su meta en las negociaciones era arrancar a Bristol-Myers un acuerdo que dejara a Apotex en posición favorable si la FTC rechazaba el trato. En realidad, él tranquilamente insertó una cláusula en el acuerdo que requeriría que Bristol-Myers pagara a Apotex $60 millones si la FTC rechazaba el acuerdo. "Pensaba que la FTC lo rechazaría, pero no me confiaba a eso", dijo Sherman. "Parecían ciegos ante eso".

Mientras, Apotex comenzó a distribuir su equivalente genérico y rápidamente se convirtió en el más vendido de su tipo. Así, Sherman también maniobró para lanzar el genérico equivalente sin que Bristol-Myers considerara siquiera que lo haría mientras tuvieran negociaciones.

"Pareciera que una compañía privada pequeña de medicinas genéricas hubiera maniobrado contra dos de las gigantes de la industria farmacéutica", dijo Gbola Amusa, analista farmacéutica europea para Sanford C. Bernstein & Company. "No está claro cómo o por qué pasó. La reacción de los inversionistas y analistas varió del choque a la ira explosiva". A los pocos meses, Dolan salió de Bristol-Myers.

Preguntas

1. ¿Qué principios de negociación distributiva usó Sherman para tomar ventaja?
2. ¿Piensa que Sherman se comportó con ética? ¿Por qué sí o no?
3. ¿Qué le dice este incidente acerca del papel de la simulación en las negociaciones?

Fuente: Basado en J. Carreyrou y J. S. Lublin, "How Bristol-Myers Fumbled Defense of $4 Billion Drug", *Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 2006, pp. A1, A7; y S. Saul, "Marketers of Plavix Outfoxed on a Deal", *New York Times*, 9 de agosto de 2006.

Caso incidental 2

LA NEGOCIACIÓN PONE AL HOCKEY EN EL PUNTO DE PENALTY

No todas las negociaciones terminan con una buena nota. Pregunte al Comisionado de la NHL (National Hockey League), Liga Nacional de Hockey, Gary Bettman, quien el 16 de febrero de 2005 canceló todos los juegos pendientes de la temporada después de una ausencia de 5 meses por parte de los propietarios. Aunque los deportes profesionales tales como el hockey y el béisbol han estado cerca de suspenderse una temporada completa, la decisión de Bettman fue la primera: se perdió toda la programación. Bettman dijo, "este es un día triste y lamentable".

En el otro lado de la disputa, Bob Goodenow, director ejecutivo de NHL Player's Association, también lamentó la suspensión. Dijo, "Sí, pedimos disculpas a los aficionados". Aunque las repercusiones para la liga y sus jugadores eran obvias, la cancelación de la temporada también tuvo ramificaciones en un nivel más amplio, inclusive los ingresos perdidos por negocios de la localidad y la venta de mercancías alusivas a los juegos de NHL.

Entonces, ¿por qué canceló Bettman la temporada? La razón principal fue un aumento de salario, pero Goodenow dijo, "Los jugadores nunca pidieron más dinero. No querían quedar fuera. Gary debe una disculpa. El comenzó el cierre. Hubiéramos hecho mucho más para llegar a una resolución justa". De acuerdo con los informes, las negociaciones comenzaron cuando la liga trató de rebajar el salario promedio de $1.8 millones por año a $1.3 millones anuales: una disminución de 28 por ciento. ¿Las razones de la liga? Aunque los ingresos totales de NHL habían sido de $2.1 mil millones al año, los jugadores se quedaban con el 75 por ciento de estos ingresos. De acuerdo con la liga, este elevado porcentaje impedía que la liga fuera rentable, y había contribuido directamente a la pérdida de $479 millones que había sufrido la liga en las dos últimas temporadas. El sindicato de jugadores contraatacó con una oferta para reducir los salarios un 24 por ciento en vez del 28 por ciento que quería la liga. Bettman intentó una solución alternativa: persuadir al sindicato de que aceptara no más del 55 por ciento de los ingresos de la liga. En vez de reducir el pago a un nivel promedio, esta propuesta ligaría el salario de los jugadores con los ingresos de la liga, que podían fluctuar hacia arriba o abajo. Los jugadores de la liga se opusieron a las dos ideas hasta que Bettman y el equipo de propietarios de NHL ofrecieron un acuerdo salarial que no ligaría la nómina con los ingresos. En este punto, las negociaciones parecían prometedoras.

Sin embargo, ninguna de las partes pudo ponerse de acuerdo en la cantidad. Los dueños ofrecieron una cuota de $40 millones por equipo y luego la aumentaron a $42.5 millones. Pero los jugadores querían una participación de $52 millones por equipo y luego la bajaron a $49 millones. Aunque la diferencia en dinero en esta ronda de negociaciones era de solo 6.5 millones, ninguna de las partes aceptaba, por lo que las negociaciones se detuvieron y la temporada se canceló.

Goodenow dijo, "Gary nos hizo una oferta final, de tómalo o déjalo. Nosotros hicimos una contrapropuesta y los acontecimientos se detuvieron". Un reportero preguntó a ambos lados si habrían aceptado un compromiso de alrededor de $45 millones por equipo, lo que hubiera salvado la temporada. Bettman dijo, "Si hubieran querido $45 millones, no digo que lo aceptáramos, seguramente nos lo habrían dicho". Sin embargo, Goodenow no especula: "Los *qué hubiera pasado si…* no son realistas".

Entonces, ¿cómo llevarían a la larga los dos lados a los jugadores de regreso al hielo? Acordaron un trato de 6 años que fijaba una cuota de $39 millones por equipo para la temporada de 2005-2006 (recuerde que los jugadores querían una de $49 millones). Muchos jugadores estaban descontentos con los términos del acuerdo, pero sentían que pelear por el salario era un desperdicio de tiempo que sólo perjudicaba a los aficionados. Muchos jugadores se manifestaron contra Goodenow con el argumento de que había dejado a los jugadores en una situación de no ganar. Menos de una semana después de que terminó la suspensión, Goodenow renunció como director ejecutivo de la Asociación de Jugadores de NHL. Negó que su salida se hubiera debido a las quejas de los jugadores. La falta de un acuerdo en las negociaciones de NHL fue una pérdida para todos: la liga y los negocios conectados con ella, los propietarios, jugadores y, por supuesto, los aficionados.

Preguntas

1. ¿Cómo caracterizaría la negociación de la NHL, distributiva o integradora? ¿Desde cuál perspectiva (distributiva o integradora) enfocaban las partes la negociación? ¿Cómo pudo haber afectado este enfoque al resultado?
2. ¿Qué factores piensa que llevaron a la falta de un arreglo en las negociaciones de la NHL? ¿Cómo habría manejado usted la negociación si hubiera sido el representante de la liga? ¿Y del sindicato de jugadores?
3. Es frecuente que las partes que negocian sean renuentes a revelar su MAPAN (mejor alternativa para llegar a un acuerdo negociado) a sus oponentes. ¿Piensa que las partes en la negociación de la NHL estaban al tanto de la MAPAN de cada uno? ¿Cómo habría afectado este conocimiento a la negociación?
4. Parece que tal vez existía un punto de compromiso (por ejemplo, $45 millones por equipo). ¿Qué pasos hubieran podido dar ambas partes para alcanzarlo?

Fuente: Basado en J. Lapointe, y R. Weshead, "League Cancels Hockey Season in Labor Battle". *New York Times*, 17 de febrero de 2005, p. A1.

Notas

1. S. Gray, "Ketchup Fight: Peltz, Heinz CEO Go at It", *Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2006, pp. C1, C5.
2. Ver, por ejemplo, C. F. Fink, "Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict", *Journal of Conflict Resolution,* diciembre de 1968, pp. 412-460; y E. Infante, "On the Definition of Interpersonal Conflict: Cluster Analysis Applied to the Study of Semantics, " *Revista de Psicología Social* 13, no. 3 (1998), pp. 485-493.
3. L.L. Putnam y M. S. Poole, "Conflict and Negotiation", in F.M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, y L.W. Porter (eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 549-599.
4. K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-717.
5. Para una revisión exhaustiva del enfoque interaccionista, ver C., De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (Londres: Sage, 1997).
6. Ver K.A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly,* junio de 1995, pp. 256-282; K.A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530-557; K.A. Jehn y E.A Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-251; y C. K. W. De Dreu y L. R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2003, pp. 741-749.

7. J. Yang y K. W. Mossholder, "Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing", *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 5 (Agosto de 2004), pp. 589-605.

8. "Survey Shows Managers Have Their Hands Full Resolving Staff Personality Conflicts", *IPMA-HR Bulletin*, 3 de noviembre de 2006.

9. R.S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, septiembre-noviembre de 2003, pp. 102-112.

10. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict",

11. R. Friedman, C. Anderson, J. Brett, M. Olekalns, N. Goates, y C.C. Lisco, "The Positive and Negative Effects of Anger on Dispute Resolution: Evidence from Electronically Mediated Disputes", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2004, pp. 369-376.

12. L. R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1967, p. 302.

13. Ver, por ejemplo, R. L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, pp. 117-126; y R.L. Pinkley y G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal*, febrero de 1994, pp. 193-205.

14. A. M. Isen, A.A. Labroo, y P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures", *Motivation & Emotion*, marzo de 2004, pp. 43-63.

15. *Ibid*.

16. P. J. D. Carnevale y A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1986, pp. 1-13.

17. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".

18. *Ibid*.

19. Ver R. A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1989, pp. 281-296; R. J. Volkema y T. J. Bergmann, "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", *Journal of Social Psychology*, febrero de 1995, pp. 5-15; y J. A Rhoades, J. Arnold, y C. Jay, "The Rol of Affective Traits and Affective States in Disputants' Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2001, pp. 329-345.

20. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".

21. Ver, por ejemplo, K. A. Jehn, "Enhancing Effectivess: An Investigation of Advanages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", *International Journal of Conflict Management*, julio de 1994, pp. 223-238; R. L. Priem, D. A. Harrison, y N. K. Muir, "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", *Journal of Management* 21, no. 4 (1995), pp. 691-710; y K. A. Jehn y E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-251.

22. Ver, por ejemplo, C. J. Loomis, "Dinosaurs?" *Fortune*, 3 de mayo de 1993, pp. 36-42.

23. J. Hall y M. S. Williams, "A Comparison of Decision Making Performances in Establisher and Ad-hoc Groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 1966, p. 217.

24. R. L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, enero de 1959, pp. 27-32; R. L. Hoffman y N. R. F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, marzo de 1961, pp. 401-407; y P. Pitcher y A. D. Smith, "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies", *Organization Science*, enero-febrero de 2001, pp. 1-18.

25. Ver T. H. Cox, S. A. Lobe, y P. L. McLeod, "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1991, pp. 827-847; L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt, y K. R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1999, pp. 1-28; y D. Van Knippenberg, C. K. W. De Dreu, y A. C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2004, pp. 1008-1022.

26. Por ejemplo, ver J. A. Wall, Jr., y R. R. Callister, "Conflict and Its Management", pp. 523-526 para evidencia que apoye el argumento de que el conflicto es casi un problema disfuncional; ver también P. J. Hinds, y D. E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams", *Organization Science*, noviembre-diciembre de 2003, pp. 615-632.

27. M. Geyelin y E. Felsenthal, "Irreconciliable Differences Force Shea & Gould Closure", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 1994, p. B1.

28. Esta sección está basada en F. Sommerfield, "Paying the Troops to Buck the System", *Business Month*, mayo de 1990, pp. 77-79; W Kiechel III, "How to Escape the Echo Chamber", *Fortune*, 18 de junio de 1990, pp. 129-130; E. Van de Vliert y C. De Dreu, "Optimizing Performance by Stimulating Conflict", *International Journal of Conflict Management*, Julio de 1994, pp. 211-222; E. Van de Vliert, "Enhancing Performance by Conflict-Stimulating Intervention", in C. De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations*, pp. 208-222; K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy, y L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, pp. 77-85; S. Wetlaufer, "Common Sense and Conflict", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 114-124; y G. A. Okhuysen y K. M. Eisenhardt, "Excel Through Group Process", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 216-218.

29. J. A. Wall, Jr., *Negotiation: Theory and Practice* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).

30. R. E. Walton y R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations:An Analysis of a Social Interaction System* (Nueva York: McGraw-Hill, 1965).

31. J. C. Magee, A. D. Galinsky, y D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, febrero de 2007, pp. 200-212.

32. H. R. Bowles, L. Babcock, y L. Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Iniciative Negociations: Sometimes It Does Hurt to Ask", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 84-103.

33. D. A. More, "Myopic Prediction, Self-Destructive Secrecy, and the Unexpected Benefits of Revealing Final Deadlines in Negotiation", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Julio de 2004, pp. 125-139.

34. G. Ku, A. D. Galinsky, y J. K. Murnighan, "Starting Low but Ending High: A Reversal of the Anchoring Effect in Auctions", *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (junio de 2006), pp. 975-986.

35. J. R. Curhan, H. A. Elfenbein, y H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 3 (año), pp. 493-512.

36. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".

37. P. M. Morgan y R. S. Tindale, "Group vs. Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, enero de 2002, pp. 44-65.

38. C. E. Naquin, "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, mayo de 2003, pp. 97-107.

39. C. K. W. De Dreu, L. R. Weingart, y S. Kwon, "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-analytic Review and Test of Two Theories", *Journal of Personality & Social Psychology*, mayo de 2000, pp. 889-905.

40. Este modelo está basado en R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation", *Exchange: The Organizational Bahavior Teaching Journal* 6, no. 2 (1981), pp. 39-40.

41. M. H. Bazerman y M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nueva York: The Free Press, 1992), pp. 67-68.

42. J. A. Wall, Jr., y M. W. Blum, "Negotiations", *Journal of Management,* junio de 1991, pp. 278-282.

43. B. Barry y R. A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality & Social Psychology*, febrero de 1998, pp. 345-359.

44. S. Kopelman, A. S. Rosette, y L. Thompson, "The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative, and Neutral Emotions in Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 81-101; y J.M. Brett, M. Olekans, R. Friedman, N. Goates, C. Anderson, C. C. Lisco, "Sticks and Stones: Language, Face, and Online Dispute Resolution", *Academy of Management Journal* 50, no. 1 (2007), pp. 85-99.

45. C. Watson y L. R. Hoffman, "Managers as Negotiators: A Test of Power Versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes", *Leadership Quarterly*, primavera de 1996, pp. 63-85.

46. A. E. Walters, A. F. Stuhlmacher, y L. L. Meyer, "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Octubre de 1998, pp. 1-29; y A. F. Stuhlmacher y A. E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-analysis", *Personnel Psychology*, otoño de 1999, pp. 653-677.

47. Stuhlmacher y Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome", p. 655.

48. Bowles, Babcock, y Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiative Negotiations".

49. L. J. Kray, A. D. Galinsky, y L. Thompson, "Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exporation of Stereotype Regeneration", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, marzo de 2002, pp. 386-409.

50. C. K. Stevens, A. G. Bavetta, y M. E. Gist, "Gender Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: The Role of Goals, Self-Efficacy, and Perceived Control", *Journal of Applied Psychology* 78, no. 5 (octubre de 1993), pp. 723-735.

51. Wall y Blum, "Nogotiations", pp. 283-287.

52. M. J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, J. L. Raver, A Dominguez, F. Murakami, S. Yamaguchi, y M. Toyama, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2002, pp. 833-845; Z. Ma, "Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test", *International Journal of Cross Cultural Management*, abril de 2007, pp. 101-119.

53. Gelfand *et al.*, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", pp. 833-845; y X. Lin y S. J. Miller, "Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture", *International Marketing Review* 20, no. 3 (2003), pp. 286-303.

54. W. L. Adair, T. Okumura, y J. M. Brett, "Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 371-385; y W. L. Adair, L. Weingart, y J. Brett, "The Timing and Function of Offers un U.S. and Japanese Negotiations", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 1056-1068.

55. E. S. Glenn, D. Witmeyer, y K. A. Stevenson, "Cultural Styles of Persuasion", *Journal of Intercultural Relations*, otoño 1977, pp. 52-66.

56. J. Graham, "The Influence of Culture on Business Negotiations", *Journal of International Business Studies*, primavera de 1985, pp. 81-96.

57. K. W. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", *Academy of Management Review*, julio de 1997, p. 487.

58. Q. Reade, "Workplace Conflict Is Time-consuming Problem for Business", *PersonnelToday.com*, 30 de septiembre de 2004, www.personneltoday.co.uk.

59. K. O'Connor y P. Carnevale, "A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue", *Personality and Social Psychology Bulletin*, mayo de 1997, pp. 504-515.

Fundamentos de la estructura organizacional

Toda revolución se evapora
y tras de sí solo deja el cieno
de una nueva burocracia.

—Franz Kafka



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Identificar los seis elementos de la estructura de una organización.
2. Identificar las características de una burocracia.
3. Describir una matriz organizacional.
4. Identificar las características de una organización virtual.
5. Mostrar por qué los directivos quieren crear organizaciones sin fronteras.
6. Demostrar en qué difieren las estructuras organizacionales, y comparar los modelos estructurales mecánico y orgánico.
7. Analizar las implicaciones que tienen en el comportamiento los distintos diseños organizacionales.
8. Mostrar cómo afecta la globalización a la estructura organizacional.

Ford está en problemas y lo sabe todo el mundo. En 2006 perdió $12.7 mil millones de dólares. El precio de sus acciones se desplomó de $27.63 en septiembre de 2005 a $6.97 en diciembre de 2007. Ha habido rumores de quiebra.

Cuando en 2001 Bill Ford (biznieto del fundador Henry Ford) se convirtió en CEO, comenzó a cerrar plantas de la empresa a razón de una por año, aproximadamente. Eso no fue suficiente, y en 2006 Ford anunció planes para cerrar 14 plantas más, más de dos por año, hasta 2012. Cuando se vio

Reparar a Ford



que hasta eso era inadecuado, Ford contrató como CEO a Alan Mulally, antiguo ejecutivo de Boeing, mientras que Ford permanecía como presidente ejecutivo.

Ford se ha dado cuenta, con demasiada lentitud según ciertos críticos, que el nuevo ambiente global de los negocios no favorece la línea actual de productos ni la estructura de la organización. La participación en el mercado de Ford ha disminuido en forma sostenida desde 2000, cuando era mayoría en éste, con el 25 por ciento. Hacia 2012 tal vez tenga la mitad de esa cifra. Pero Mulally y Ford reconocen que la única manera de sobrevivir es con la disminución de tamaños, y los dolorosos esfuerzos para lograrlo afectarán todos los aspectos de su negocio, inclusive, obviamente, a su fuerza laboral. "Para mí, Ford siempre ha estado bien", dice Dick Holland, un antiguo obrero de Ford, "pero las cosas han cambiado".

Además de cerrar plantas y recortar costos, Mulally tiene la mira puesta en la estructura organizacional de Ford, pues argumenta que ha sido arcaica durante mucho tiempo. "Hemos estado fuera del negocio durante 40 años", dice a cada empleado con el que habla. Entre los cambios estructurales que quiere hacer está el centralizar sus operaciones. En el pasado, Ford ha tenido feudos regionales en que cada mercado global tenía su propia estrategia y negocios. Mulally quiere acabar con estas divisiones estructurales y crear una sola organización mundial.

Al mismo tiempo que Ford estaba descentralizada geográficamente, también era muy burocrática al interior de sus divisiones. Un elaborado sistema de niveles salariales establecía con claridad la jerarquía dentro de cada división. Los gerentes no tenían estímulos para socializar con su personal más allá de su nivel de salario. "La burocracia de Ford creció, y los gerentes se refugiaban en la estructura cuando las cosas marchaban mal, en vez de innovar o probar ideas que parecían arriesgadas", dijo un ejecutivo jubilado de la empresa.

Esta descentralización también afectó la comunicación entre las divisiones. En el pasado, Ford realizaba reuniones mensuales con los directores de división, durante las cuales había poco intercambio de información. Mulally cambió eso para que las juntas sean semanales, y trata de aumentar el compartir información.

No está claro si Mulally logrará transformar esta estructura –que *BusinessWeek* llamó "caos balcanizado". No obstante, está claro que sin cambios estructurales de importancia no es probable que Ford sobreviva. "No sé de ninguna compañía global que pueda triunfar con el nivel de complejidad que tenemos en Ford", dice.[1] ■

Las decisiones estructurales son, presumiblemente, las más fundamentales que tiene que tomar un líder, como Alan Mulally en Ford. Antes de profundizar en los elementos de la estructura de una organización y cómo afectan el comportamiento, considere el posible modo en que respondería a cierto tipo de estructura organizacional –la burocrática–, con la respuesta de la siguiente autoevaluación.



¿ME GUSTA LA BUROCRACIA?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación IV.F.2 (Do I Like Bureaucracy?) y responda las preguntas siguientes:

1. *A juzgar por los resultados, ¿qué tan dispuesto está para trabajar en una organización burocrática?*
2. *¿Piensa que importa su calificación en este tema? ¿Por qué sí o no?*
3. *¿Piensa que las personas con bajas calificaciones (o muy altas) en este aspecto, deberían tratar de ajustar sus preferencias con base en el sitio donde trabajan?*

¿Qué es la estructura organizacional?

Una **estructura organizacional** define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.[2] La figura 16-1 presenta cada uno de estos elementos como respuestas a una pregunta estructural importante. Las secciones siguientes describen los seis elementos de la estructura.

1 Identificar los seis elementos de la estructura de una organización.

Especialización del trabajo

A principios del siglo veinte, Henry Ford se hizo rico y famoso con la construcción de automóviles en una línea de montaje. Se asignó a cada trabajador de Ford una tarea específica y repetitiva. Por ejemplo, una persona sólo colocaba la rueda delantera derecha, y otra instalaba la puerta del frente a la derecha. Al descomponer los trabajos en tareas pequeñas y estandarizadas, para hacerlas una y otra vez, Ford pudo producir automóviles a razón de uno cada 10 segundos, con empleados que tenían aptitudes relativamente limitadas.

Ford demostró que el trabajo se puede realizar de manera más eficiente si se permite que los empleados se especialicen. Actualmente usamos el término **especialización del trabajo**, o *división del trabajo*, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda ésta.

Hacia finales de la década de 1940, en los países industrializados se hacía la mayor parte de trabajos de manufactura por medio de una gran especialización del trabajo. Como no todos los empleados de una organización tienen las mismas aptitudes, la dirección vio en la especialización un medio para hacer un uso más eficiente

Figura 16-1 Preguntas clave sobre el diseño, y las respuestas para diseñar la estructura organizacional apropiada

La pregunta clave	La respuesta la da
1. ¿En qué grado están subdivididas las actividades en tareas separadas?	Especialización del trabajo
2. ¿Sobre qué base se agruparán los trabajos?	Departamentalización
3. ¿A quién reportan los individuos y grupos?	Cadena de mando
4. ¿A cuántos individuos puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente?	Extensión del control
5. ¿Dónde se toman las decisiones?	Centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos?	Formalización

estructura organizacional *Modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.*

especialización del trabajo *Grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados.*



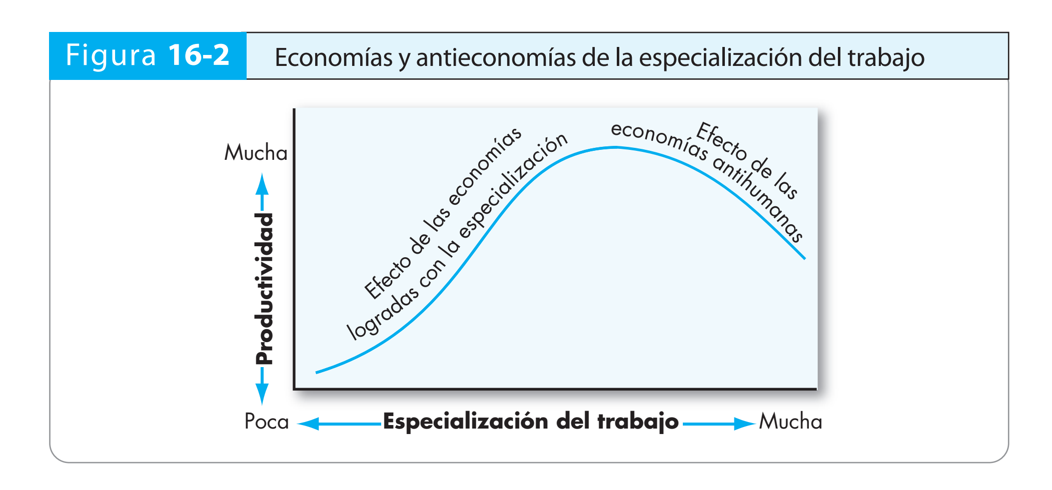
En las fábricas rusas donde elaboran las muñecas de madera que entran una en otra y se llaman *matrioshkas*, el trabajo es muy especializado. En esta fábrica en las afueras de Moscú, los individuos se especializan en hacer una parte de la producción, desde los artesanos que tallan las muñecas a los pintores que las decoran. La especialización del trabajo hace eficiente la producción de muñecas, pues 50 empleados fabrican 100 matrioshkas cada 2 días.

de las capacidades de sus trabajadores. Los gerentes también vieron que con la especialización del trabajo se lograban otras eficiencias: con la repetición aumentaba la habilidad de los empleados para realizar una tarea, se dedicaba menos tiempo al cambio de tareas, en retirar las herramientas y equipos de una etapa anterior del proceso de trabajo y acercar las nuevas para otra. También, de igual importancia desde el punto de vista de la organización, la capacitación para la especialización es más eficiente, pues es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores que realicen tareas específicas y repetitivas. Esto es especialmente cierto en las operaciones muy sofisticadas y complejas. Por ejemplo, ¿Cessna podría producir un jet *Citation* al año si una sola persona tuviera que construir todo el avión? No, naturalmente… Por último, la especialización del trabajo incrementa la eficiencia y productividad por medio de estimular la creación de inventos y maquinaria especial.

Durante gran parte de la primera mitad del siglo veinte, los gerentes vieron en la especialización del trabajo una fuente sin fin de incremento de la productividad, y tal vez estuvieran en lo correcto. Como la especialización no se practicaba en gran escala, su introducción casi siempre generaba una productividad elevada. Pero hacia la década de 1960, hubo cada vez más evidencias de que algo bueno había sido llevado demasiado lejos. En ciertos trabajos se había llegado al punto en que las economías antihumanas de la especialización –aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, más ausentismo, y mucha rotación– superaban por mucho las ventajas económicas (véase la figura 16-2). En tales casos, la productividad podía aumentar si se ampliaba, más que estrechar, el alcance de las actividades del trabajo. Además, cierto número de compañías descubrieron que al dar a los empleados una variedad de actividades por hacer, permitirles realizar un trabajo completo y terminado, y agruparlos en equipos con aptitudes intercambiables, con frecuencia alcanzaban una producción significativa, con mayor satisfacción de los trabajadores.

La mayor parte de gerentes de hoy ve la especialización en el trabajo como algo que no es obsoleto pero tampoco fuente de una productividad infinita. En vez de ello, reconocen las economías que se logran en ciertos tipos de trabajo y los problemas que crea cuando se lleva demasiado lejos. Por ejemplo, observará la gran especialización del trabajo que se utiliza en McDonald's para preparar y vender hamburguesas de un modo eficiente, y en los especialistas médicos que hay en la

Figura 16-2 Economías y antieconomías de la especialización del trabajo



mayoría de instituciones para el cuidado de la salud. Por otro lado, compañías tales como Saturn Corporation han tenido éxito al ampliar el alcance de los trabajos y reducir la especialización.

Departamentalización

Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes. La base para agrupar los puestos se llama **departamentalización.**

Una de las maneras más populares de agrupar actividades es por las *funciones* realizadas. Un gerente de manufactura tal vez desee organizar una planta por medio de separar a los profesionales de la ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y suministro en departamentos comunes. Por supuesto, la departamentalización por funciones se puede usar en todo tipo de organizaciones. Solo cambian las funciones a fin de que reflejen los objetivos y actividades de la organización. Un hospital tal vez tenga departamentos dedicados a la investigación, cuidado de los pacientes, contabilidad, etc. Una franquicia de fútbol profesional tendrá departamentos con los nombres de Personal de Juego, Venta de Boletos, y Viajes y Hospedaje. La mayor ventaja de este tipo de agrupamiento es que se logran eficiencias por reunir a especialistas parecidos. La departamentalización por funciones busca tener economías de escala por colocar en unidades comunes al personal con aptitudes y orientaciones en común.

Los puestos también se departamentalizan según el tipo de *producto* que la organización genera. Por ejemplo, Procter & Gamble está organizada de acuerdo con dichas líneas. Cada producto principal –como Tide, Pampers, Charmin y Pringles– se coloca bajo la autoridad de un ejecutivo que tiene la responsabilidad global de ese producto. La principal ventaja de este tipo de agrupación es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un artículo específico se encuentran bajo la dirección de un solo directivo. Si las actividades de una organización fueran servicios relacionados en vez de productos relacionados, cada servicio se agruparía de manera autónoma.

Otra forma de departamentalizar es sobre la base de la *geografía,* o territorio. Por ejemplo, la función de ventas quizá tenga las regiones Oeste, Sur, Medio Oeste y Este. Cada una de estas regiones es, en efecto, un departamento organizado alrededor de la geografía. Si los clientes de una organización se encuentran dispersos en una

departamentalización *La base para agrupar los puestos en una organización.*

gran área geográfica y tienen necesidades similares de acuerdo con su localización, entonces esta forma de departamentalización es valiosa.

El proceso de departamentalización también se usa para procesar consumidores, igual que se hace con los productos. Si alguna vez ha ido a una oficina de licencias de manejo para obtener una, es probable que haya pasado por varios departamentos antes de recibir el documento. En un estado, los solicitantes deben pasar por tres etapas, cada una de las cuales es manejada por un departamento distinto: (1) validación, por la división de vehículos de motor; (2) procesamiento, por el departamento de licencias; (3) recaudación de pagos, por el departamento de tesorería.

Una última categoría de la departamentalización es utilizar el tipo particular de *cliente* al que la organización busca llegar. Por ejemplo, Microsoft está organizada alrededor de cuatro mercados de clientes: consumidores, grandes corporaciones, desarrolladores de software y pequeñas empresas. La suposición que fundamenta la departamentalización por clientes es que los que corresponden a cada departamento tienen un conjunto de problemas en común y necesidades que se satisfacen mejor si se tiene especialistas para cada uno.

Las organizaciones grandes usan todas las formas de departamentalización que se han descrito aquí. Una compañía japonesa, grande, de electrónica, por ejemplo, organiza cada una de sus divisiones según líneas funcionales, y sus unidades de manufactura de acuerdo con los procesos; departamentaliza las ventas por regiones geográficas y divide cada región de ventas en cuatro grupos de clientes. En la década pasada se desarrolló una tendencia marcada en organizaciones de todos los tamaños. La departamentalización rígida por funciones se complementa cada vez más con equipos que cruzan las fronteras tradicionales de los departamentos. Como se dijo en el capítulo 10, a medida que las tareas se hacen más complejas y se requieren aptitudes más diversificadas para llevarlas a cabo, la administración recurre a equipos multifuncionales.

Cadena de mando

Hace treinta y cinco años, el concepto de cadena de mando era una de las piedras angulares del diseño de las organizaciones. Como veremos, hoy día tiene mucha menos importancia.[3] Pero los gerentes contemporáneos debían considerar sus implicaciones cuando deciden la mejor estructura para sus organizaciones. La **cadena de mando** es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados tales como "¿A quién acudo si tengo un problema?", y "¿Ante quién soy responsable?"

No es posible analizar la cadena de mando sin analizar dos conceptos complementarios: la *autoridad* y la *unidad de mando*. La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo recibe cierto grado de autoridad a fin de que cumpla con sus responsabilidades. El principio de **unidad de mando** ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Establece que una persona debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable. Si se rompe la unidad de mando, es posible que un empleado tenga que vérselas con demandas o prioridades conflictivas provenientes de varios superiores.

Los tiempos cambian, y también los fundamentos del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando, hoy son mucho menos relevantes debido a los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia a ceder poder a los empleados. Por ejemplo, un empleado de bajo nivel del presente accede en segundos a información que hace 35 años sólo estaba disponible para los altos directivos. De manera similar, las computadoras en red permiten cada vez más que empleados de cualquier parte de la organización se comuniquen con cualquiera sin pasar por los canales formales. Además, los conceptos de autoridad y mantenimiento de la cadena de mando se hacen menos importantes a medida que los empleados operativos reciben más poder para tomar decisiones que antes estaban reservadas a la dirección. Agregue a esto la popularidad de los equipos autodirigidos

y multifuncionales y la creación de nuevos diseños estructurales que incluyen varios jefes, y el concepto de cadena de mando adquiere menos relevancia. Por supuesto, todavía hay muchas organizaciones que se descubren más productivas si refuerzan la cadena de mando. Solo que parece haber menos de éstas en la actualidad.

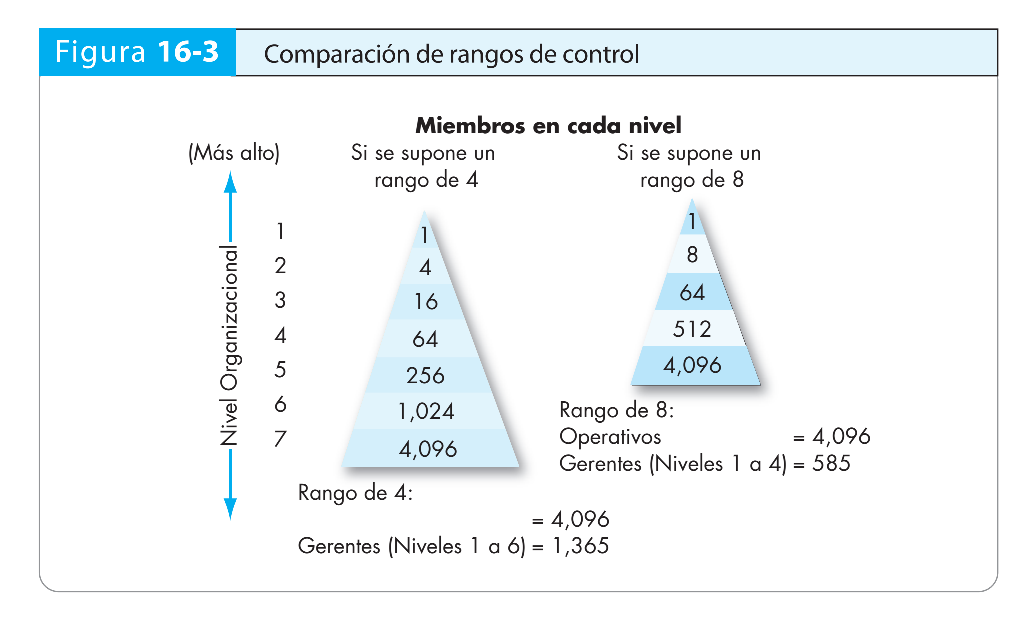
Extensión del control

¿Cuántos empleados puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente? Esta pregunta sobre la **extensión del control** es importante porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Si todo lo demás permanece igual, entre más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente es la organización. Un ejemplo ilustrará la validez de este enunciado.

Suponga que hay dos organizaciones, cada una de las cuales tiene aproximadamente 4,100 empleados de nivel operativo. Como se ilustra en la figura 16-3, si una tiene una extensión uniforme de cuatro y la otra de ocho, la extensión más amplia tendría dos niveles menos y aproximadamente 800 gerentes menos. Si el gerente promedio gana $50,000 al año, la extensión más amplia ahorraría $40 millones anuales en salarios administrativos… Es obvio que en términos de costo las extensiones más amplias son más eficientes, sin embargo llega un punto en que reducen su eficacia. Es decir, cuando la extensión es demasiado profunda, el rendimiento de los empleados disminuye porque los supervisores ya no tienen el tiempo para ejercer el liderazgo y apoyo necesarios.

Las extensiones angostas, o pequeñas, tienen sus seguidores. Al mantener la extensión del control de cinco a seis empleados, un gerente mantiene un control cercano.[4] Pero las extensiones angostas tienen tres desventajas grandes. La primera ya se mencionó, son caras debido a que agregan niveles de dirección. La segunda es que forman comunicaciones verticales en las organizaciones más complejas. Los niveles de jerarquía agregados hacen lenta la toma de decisiones y tienden a aislar a la alta dirección. La tercera desventaja es que las extensiones de control estrechas

Figura 16-3 Comparación de rangos de control



cadena de mando *Línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién.*

autoridad *Derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan.*

unidad de mando *Idea de que un subordinado debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable.*

extensión del control *Número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia.*

estimulan demasiado la supervisión estrecha y desalientan la autonomía de los empleados.

La tendencia en los últimos años ha sido hacia extensiones de control más amplias.[5] Son consistentes con los esfuerzos recientes que hacen las empresas para reducir costos, disminuir los indirectos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los consumidores y dar poder a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no disminuye debido a estas extensiones más amplias, las organizaciones han estado invirtiendo mucho dinero en la capacitación de sus trabajadores. Los gerentes reconocen que son capaces de manejar una extensión amplia si sus subalternos conocen su trabajo a fondo o les pueden contestar cuando preguntan.

Centralización y descentralización

En ciertas organizaciones, son los altos directivos quienes toman todas las decisiones, y los gerentes de bajo nivel sólo ejecutan las directivas de ellos. En el otro extremo, hay organizaciones en las que la toma de decisiones es llevada hacia abajo, con los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están muy centralizadas, las segundas están descentralizadas.

El término **centralización** se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal –es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Es común decir que si es la alta dirección la que toma las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay. Una organización caracterizada por la centralización tiene una esencia estructural diferente de otra descentralizada. En esta última, las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales.

En consistencia con los esfuerzos recientes de la dirección para tomar decisiones más flexibles y responsables, ha habido una tendencia del mercado hacia la descentralización de la toma de decisiones. En las compañías grandes, los gerentes de bajo nivel están más cerca de "la acción" y es común que tengan un conocimiento más detallado de los problemas que el que poseen los altos directivos. Por ejemplo, los grandes minoristas, como Sears y JCPenney, han dado a sus gerentes de piso un poder considerable para elegir cuál mercancía adquirir para su venta. Esto permite que esas tiendas compitan con más eficacia contra los comerciantes locales.



¿QUÉ TAN DISPUESTO ESTOY A DELEGAR?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación III.A.2 (How Willing Am I to Delegate?)

Formalización

La **formalización** se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme. Hay descripciones explícitas del puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad que cubren los procesos de trabajo en las organizaciones en las que hay mucha formalización. Donde la formalización es poca, los comportamientos en el puesto están

relativamente no programados y los empleados tienen mucha libertad para hacer su trabajo en forma personal. Como la libertad que tiene un individuo en su puesto se relaciona inversamente con la cantidad de comportamiento programado por la organización, entre mayor es la estandarización menor es la aportación que tiene que introducir en la forma de ejecutar el trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten comportamientos alternativos, sino que incluso cancela la necesidad de que consideren otras formas de actuación.

El grado de formalización varía mucho entre organizaciones y al interior de una dada. Por ejemplo, es bien conocido que ciertos puestos tienen poca formalización. Los agentes viajeros de librerías –los representantes de editoriales que buscan a los profesores para informarles acerca de las nuevas publicaciones de sus empresas– tienen gran libertad de acción en sus trabajos. No tienen un "discurso" estándar de ventas, y las reglas y procedimientos que rigen su comportamiento tal vez sean poco más que el requerimiento de que envíen un informe semanal de ventas y algunas sugerencias sobre dónde hacer énfasis respecto de los nuevos títulos. En el otro extremo, en las mismas compañías hay puestos de oficina y de edición en los que se requiere que los empleados estén en sus escritorios a las 8:00 A.M. o se les descuenta media hora de su salario, y una vez en su lugar se pide que sigan un conjunto de procedimientos precisos dictados por la administración.



La estructura simple de Siemens –no

Tal vez no haya tarea más difícil para un ejecutivo que reestructurar una organización europea, si no lo cree pregunte a Klaus Kleinfeld, antiguo CEO de Siemens.

Siemens, con ingresos de $114 mil millones en 2006 y sucursales en 190 países, es una de las compañías de electrónica más grandes del mundo. Aunque la empresa ha sido respetada siempre por sus proezas de ingeniería, también se la critica por su lentitud y estructura mecánica. Por eso fue que cuando Kleinfeld asumió como CEO trató de reestructurar la organización según los lineamientos que siguió Jack Welch en General Electric. Trató de hacer que la estructura fuera menos burocrática, de modo que las decisiones se tomaran más rápido. Se deshizo de los negocios no rentables y simplificó la estructura de la compañía.

Los esfuerzos de Kleinfeld desencadenaron protestas airadas de algunos grupos de trabajadores, quienes constantemente esperaban fuera de sus oficinas corporativas. Uno de los retos de transformar las organizaciones europeas es la participación activa de los empleados en las decisiones ejecutivas. La mitad de los lugares del consejo directivo de Siemens están asignados a representantes de los trabajadores. No fue sorprendente, entonces, que éstos no reaccionaran de manera positiva a los esfuerzos de Kleinfeld para reestructurar la empresa en forma parecida a la de GE. En sus intentos por acelerar la transformación, decían los trabajadores, Kleinfeld financiaba secretamente a un grupo de trabajadores favorable a la empresa para tratar de minar al principal sindicato industrial de Alemania.

Debido a estos y otros alegatos, Kleinfeld fue forzado a salir de la empresa en junio de 2007 y lo sustituyó Peter Löscher, quien encontró las mismas tensiones entre la inercia y la necesidad de la reestructura. Sólo un mes después de haber sido nombrado CEO, Löscher se enfrentó a la decisión de deshacerse de la unidad de refacciones, VDO, por $14,000 millones, debido a que no era rentable. Tuvo que ponderar las fuerzas para la estabilidad, que deseaban proteger los intereses de los trabajadores, con las presiones tipo estadounidense respecto del rendimiento financiero. Uno de los posibles compradores de VDO era una compañía de Estados Unidos, TRW, controlada por la empresa de capital privado Blackstone. Este tipo de organizaciones han sido llamadas "langostas" por los representantes de los trabajadores alemanes, por lo que, más que otros CEOs, Löscher tenía que balancear los intereses de los empleados con la presión de la rentabilidad financiera. Cuando Löscher decidió vender VDO al gigante alemán de la fabricación de llantas, Continental Corporation, éste comenzó pronto a reducir y reestructurar las operaciones de aquélla.

Fuente: Basado en M. Esterl y D. Crawford, "Siemens CEO Putt o Early Test", *Wall Street Journal*, 23 de Julio de 2007, p. A8; y J. Ewing, "Siemens' Culture Clash", *BusinessWeek*, 29 de enero de 2007, pp. 42-46.

centralización *Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.*

formalización *Grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización.*

Diseños organizacionales comunes

Ahora pasaremos a describir tres de los diseños organizacionales más comunes que están en uso: *La estructura simple, la burocracia* y *la estructura matricial.*

Estructura simple

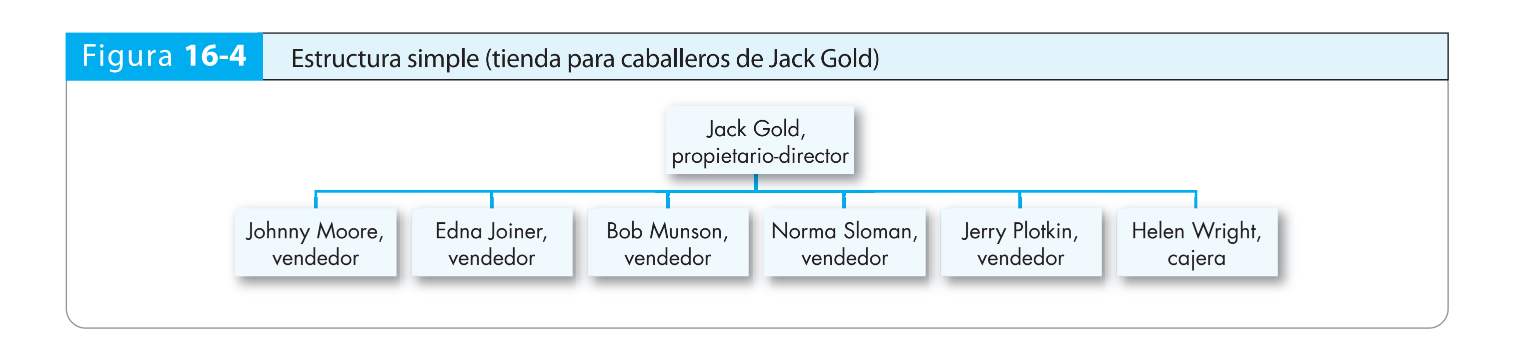
¿Qué tienen en común una pequeña tienda al menudeo, una empresa de electrónica operada por un empresario estricto, y una aerolínea en medio de una huelga de pilotos? Es probable que utilicen la **estructura simple.**

Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. No es elaborada.[6] Tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. La estructura simple es una organización "plana"; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más en negocios pequeños en los que el director y el propietario son la misma persona. Un ejemplo de esto se ilustra en la figura 16-4, organigrama de una tienda al menudeo para caballeros. Jack Gold posee y dirige esta tienda. Aunque emplea a cinco vendedores de tiempo completo, un cajero y personal adicional para los fines de semana y días festivos, es él quien "dirige el show". Pero es frecuente que en tiempos de crisis las compañías grandes simplifiquen sus estructuras como un medio para centrar el uso de sus recursos. Por ejemplo, cuando Anne Mulcay llegó a Xerox para dirigirla, la mezcla de productos y la estructura administrativa eran excesivamente complejas, por lo que simplificó ambas y redujo los costos indirectos corporativos en un 26 por ciento. En tales épocas de crisis "se trata de hacer tus apuestas en unas cuantas áreas".[7]

La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. Es rápida, flexible y barata de mantener, y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas, pues a medida que éstas crecen se hace cada vez más inadecuada debido a su poca formalización y a que la mucha centralización tiende a generar una sobrecarga de información en la dirección. Conforme aumenta el tamaño, es común que la toma de decisiones se haga más lenta y con el tiempo se detenga cuando el director único trata de seguir tomando todas las decisiones. Esto es lo que pasa con frecuencia en muchas compañías pequeñas. Cuando una organización comienza a emplear a 50 o 100 personas, es muy difícil que el propietario-director tome todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, no es raro que la empresa pierda impulso y llegue a fracasar. La otra debilidad de la estructura simple es que es riesgosa: todo depende de una persona. Un ataque al corazón puede destruir, literalmente, la información de la compañía y en centro de la toma de decisiones.

Figura 16-4 Estructura simple (tienda para caballeros de Jack Gold)



El Internal Revenue Service (IRS) de Estados Unidos (Servicio de Recaudación) se basa en procesos de trabajo estandarizados para la coordinación y el control. Los empleados del centro de servicio del IRS siguen reglas y regulaciones formalizadas para ejecutar sus tareas operativas de rutina. La burocracia del IRS permite que los trabajadores efectúen de manera eficiente actividades estandarizadas. Los trabajadores del IRS que aparecen en la fotografía abren alrededor de 19 millones de devoluciones de impuestos federales y buscan documentos extraviados o recaban información.



La Burocracia

2 *Identificar las características de una burocracia.*

Estandarización… Este es el concepto clave en que se basan todas las burocracias. Observe el banco en que tiene su cuenta de cheques, la tienda de departamentos donde adquiere su ropa, o las oficinas gubernamentales que recaudan impuestos, establecen regulaciones sanitarias, o brindan protección contra incendios en la localidad. Todas se basan en procesos de trabajo estandarizados para la coordinación y el control.

La **burocracia** se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Como lo deja entrever el epígrafe con que abre este capítulo, en la mente de muchas personas la *burocracia* es una palabra sucia. Sin embargo, tiene sus ventajas. Su principal fortaleza es su capacidad para realizar actividades estandarizadas en una forma muy eficiente. La colocación de especialidades semejantes en departamentos por función da como resultado economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo, y empleados que tienen la oportunidad de hablar "el mismo lenguaje" con sus colegas. Además, las burocracias funcionan bien con gerentes de niveles medio y bajo no demasiado talentosos: y por tanto son menos costosos. La ubicuidad de reglas y reglamentos sustituye la libertad de dirección. Las operaciones

estructura simple *Se caracteriza por tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.*

burocracia *Estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.*

estandarizadas, complementadas con mucha formalización, permite la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, por debajo del nivel de los ejecutivos principales hay poca necesidad de individuos innovadores y experimentados que tomen decisiones.

Una de las mayores debilidades de la burocracia queda ilustrada en el diálogo siguiente entre cuatro ejecutivos de una compañía. "Ya sabes, en este lugar no pasa nada hasta que no *producimos* algo", dijo el ejecutivo de producción, "Estás equivocado", comentó el gerente de investigación y desarrollo, "No pasa nada hasta que no *diseñamos* algo…" "¿De qué hablan?", preguntó el responsable de marketing, "Nada pasa aquí hasta que no *vendemos* algo…". Por último, el exasperado gerente de contabilidad respondió, "No importa lo que ustedes produzcan, diseñen o vendan. Nadie sabe lo que pasa hasta que *no se refleja en los resultados…* ". Esta conversación resalta el hecho de que la especialización crea conflictos entre las unidades. Las metas funcionales de la unidad se imponen a las metas generales de la organización.

La otra debilidad principal de una burocracia es algo que todos hemos experimentado alguna vez cuando hemos tenido que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: están obsesionadas con seguir las reglas. Cuando se presenta un caso que no se ajusta a las reglas con precisión, no cabe ninguna modificación. La burocracia es eficiente sólo hasta donde los empleados se enfrentan a problemas con los que ya se han topado y para los que ya se han establecido reglas de decisión programadas.



Consideraciones estructurales de las multinacionales

Cuando se llevan a cabo innovaciones en cualquier país, el recorrido a través de la burocracia corporativa llega a ocasionar retrasos que dan como resultado una desventaja competitiva. Esto es cierto en particular en China, una de las economías de más rápido crecimiento del mundo. Las corporaciones multinacionales de éxito que operan en China se están dando cuenta de que la estructura óptima es descentralizada con un grado relativamente alto de autonomía administrativa. Dado que en China viven más de 1.3 mil millones de personas, las oportunidades para hacer negocios son enormes, y el resultado es que la competencia está aumentando. Para sacar ventaja de esta oportunidad, las empresas deben responder a los cambios antes que sus competidores.

Por ejemplo, Tyson Foods da a su vicepresidente y director de las operaciones de la compañía en China, James Rice, la libertad de iniciar negocios en el extranjero. Al pasar junto a un vendedor de comida en Shangai, Rice tuvo la idea de elaborar tiras de pollo con sabor a comino. Sin necesidad de obtener la aprobación de la alta dirección, Rice y su equipo desarrollaron de inmediato la receta, la probaron, y después de obtener la aprobación del 90 por ciento de los clientes comenzaron a vender el producto a los dos meses de haber surgido la idea.

Otras compañías que tienen implantadas estructuras burocráticas más formalizadas, no se desempeñan tan bien. El gerente de una compañía de artículos de electrónica para el consumidor que quería reducir el tamaño del paquete de cierto producto a fin de disminuir su costo y atraer a los clientes chinos de bajos ingresos, tuvo que enviar la idea a su jefe. Éste, vicepresidente para las operaciones en Asia, la mandó con el vicepresidente de operaciones internacionales, quien a su vez la sometió a la alta dirección en Estados Unidos. Aunque la idea se aprobó, el proceso tomó 5 meses, durante los que un competidor introdujo un producto empacado en forma similar.

Entonces, cuando se trata de innovar en una economía dinámica y rápida como la de China, la descentralización y autonomía son ventajas competitivas grandes para las empresas multinacionales. Para obtenerlas, compañías como Tyson están cediendo poder a sus gerentes en el extranjero a fin de que sean ellos quienes tomen las decisiones.

Fuente: Basado en C Hymowitz "Executives in China Need Both Autonomy and Fast Access to Boss", *Wall Street Journal, 10 de mayo, 2005, p. B1.*

La estructura matricial

3 *Describir una matriz organizacional.*

Otra opción de diseño estructural popular es la **estructura matricial**, que se encuentra en las agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías de construcción, hospitales, instituciones del gobierno, universidades, empresas de consultoría en administración, y compañías de entretenimiento.[8] En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: por función y por producto.

La fortaleza de la departamentalización por funciones estriba en que reúne a los especialistas, lo que minimiza el número necesario al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados para varios productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por producto tiene exactamente los beneficios y desventajas contrarios. Facilita la coordinación entre especialista para terminar a tiempo y con el cumplimiento de los objetivos del presupuesto. Además, asigna responsabilidades claras para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta obtener las fortalezas de cada enfoque mientras trata de evitar sus debilidades.

La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de departamento según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual.

La figura 16-5 muestra la forma matricial como se utiliza en una universidad de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, sistemas de decisiones e información, marketing, etc., son unidades funcionales. Además, sobre las funciones se traslapan programas específicos (es decir, productos). De esta manera, los miembros de una estructura matricial tienen una asignación dual: con su departamento por función y con sus grupos por producto. Por ejemplo, un profesor de contabilidad que imparta un curso de licenciatura reporta al

Figura 16-5 Estructura matricial para una universidad de administración de empresas

Programas / Departamentos Académicos	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo ejecutivo	Servicios a la comunidad
Contabilidad						
Finanzas						
Sistemas de decisión e información						
Administración						
Marketing						

estructura matricial *Crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.*

director de programas de licenciatura y también al jefe del departamento de contabilidad.

La fortaleza de la matriz está en su capacidad de facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. Conforme una empresa se hace más grande, su capacidad de procesamiento de información se llega a sobrecargar. En una burocracia la complejidad proviene del aumento de la formalización. En el enfoque matricial, el contacto directo y frecuente entre distintas especialidades mejora su comunicación y flexibilidad. La información permea la organización y llega más rápido a las personas que la necesitan. Además, la matriz reduce las "buropatologías": las líneas duales de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a ocuparse tanto de proteger sus pequeños mundos que las metas generales de la organización se vuelven secundarias.

Hay otra ventaja en la matriz, y es que facilita la asignación eficiente de especialistas. Cuando individuos con aptitudes muy especializadas son reunidos en un departamento funcional o grupo de productos, sus talentos son monopolizados y subutilizados. La matriz logra las ventajas de las economías de escala al proveer a la organización tanto con los mejores recursos como con una forma eficaz de asegurar su uso eficaz.

Las principales desventajas de la matriz son la confusión que crea, su propensión a generar luchas de poder, y el énfasis que pone en los individuos.[9] Cuando se prescinde del concepto de la unidad de mando aumenta mucho la ambigüedad, y ésta lleva con frecuencia al conflicto. Por ejemplo, no es raro que no quede claro quién reporta a quién ni que los gerentes de producto disputen por quedarse con los mejores especialistas para sus productos. La confusión y ambigüedad también son las semillas de las luchas de poder. La burocracia reduce éstas por medio de definir las reglas del juego. Cuando dichas reglas son para "arrebatar" lo que resulta son peleas por el poder entre gerentes por funciones y productos. Para los individuos que desean seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima de trabajo genera tensión. Reportar a más de un jefe produce un conflicto de autoridad, y las expectativas poco claras detonan la ambigüedad de roles. El confort que da lo predecible de una burocracia desaparece y es sustituido por la inseguridad y la tensión.

Nuevas opciones de diseño

Durante la década pasada, quizá las dos últimas, los gerentes de algunas organizaciones han estado trabajando para desarrollar nuevas opciones estructurales que ayuden a sus empresas a competir de manera eficaz. En esta sección se describirán dos de esos diseños estructurales: la *organización virtual* y la *organización sin fronteras*.

La organización virtual

¿Por qué poseer si se puede rentar? La pregunta captura la esencia de la **organización virtual** (en ocasiones también llamada organización *en red* o *modular*), que por lo regular es una empresa pequeña con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocios.[10] En términos estructurales, la organización virtual es muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

4 *Identificar las características de una organización virtual.*

El prototipo de la estructura virtual es la organización que hace películas en el presente. En la era dorada de Hollywood, las películas eran realizadas por corporaciones grandes integradas verticalmente. Estudios tales como MGM, Warner Brothers y 20th Century Fox, poseían estudios de cine y empleaban a miles de especialistas de tiempo completo: diseñadores de foros, camarógrafos, guionistas,



Boeing subcontrató la producción de alrededor de 70 por ciento de los componentes de su nuevo avión de pasajeros, el 787 Dreamliner. Por ejemplo, la compañía italiana Alenia Aeronáutica produjo el fuselaje trasero y el estabilizador horizontal, y Mitsubishi Motors Corporation, con sede en Tokio, creó las alas. La subcontratación global ayudó a Boeing a reducir los costos de desarrollo y producción de la aeronave, lo que le permitió ofrecer el aeroplano a un precio atractivo para los compradores. Antes de que el aparato alzara el vuelo, Boeing ya tenía 500 órdenes de compra, lo que constituyó un record, muchas de las cuales eran de países que habían fabricado partes del avión ensamblado en la planta que dicha empresa tiene en Everett, Washington.

directores y hasta actores. En la actualidad, la mayor parte de películas son realizadas por un conjunto de individuos y pequeñas compañías que se reúnen para hacerlas proyecto por proyecto.[11] Esta forma estructural permite que cada proyecto cuente con el personal y el talento más apropiado para sus demandas, en lugar de tener que escoger sólo entre las personas empleadas por el estudio. Minimiza los costos indirectos de la burocracia porque no hay ninguna organización permanente que mantener. Y disminuye los riesgos y costos a largo plazo porque con ella no hay largo plazo: se arma un equipo durante un periodo finito y luego se disgrega.

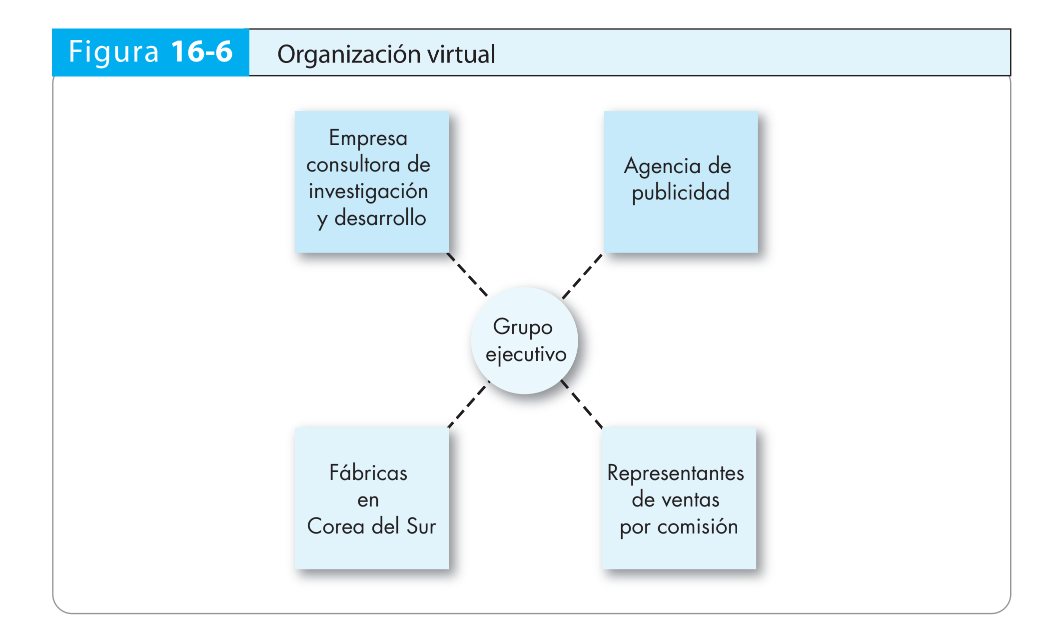
Ancle Hsu y David Ji dirigen una organización virtual. Su empresa, Apex Digital, con sede en California, es una de las productoras más grandes del mundo de aparatos reproductores de DVD, aunque no tiene una fábrica ni empleados o ingenieros. Contratan todo por fuera con empresas de China. Con una inversión mínima, Apex ha crecido de la nada a tener ventas anuales de más de $500 millones en sólo tres años. De manera similar, la compañía de productos alimenticios de Paul Newman, Newman's Own, vende más de $120 millones en comida cada año pero sólo emplea a 19 personas. Esto es posible porque subcontrata casi todo: manufactura, abasto, envíos y control de calidad.

Casi todas las organizaciones grandes han incrementado la subcontratación que realizan. Por ejemplo, Boeing ensambla todos sus aviones en el área de Seattle, pero subcontrata la producción de muchos de sus componentes. Otras compañías subcontratan todos sus sistemas de información a organizaciones como EDS o IBM. Otras más, como Cingular, Dell y Time Warner, dan a subcontrato operaciones completas –como servicio al cliente o apoyo técnico– a otras organizaciones (con frecuencia extranjeras).

¿Qué está pasando? Cuestión de máxima flexibilidad. Estas organizaciones virtuales han creado redes de relaciones que les permiten contratar la manufactura,

organización virtual *empresa pequeña con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocios.*

Figura 16-6 Organización virtual



distribución, marketing u otras funciones de negocios que la administración piensa que otros harían mejor o más barato. La organización virtual está en fuerte oposición con la burocracia común que tiene muchos niveles verticales de administración y en la que el control se debe a la propiedad. En tales organizaciones la investigación y el desarrollo se realizan en la empresa, la producción tiene lugar en plantas que son propiedad de la compañía, y las ventas y el marketing los llevan a cabo los propios empleados de la organización. Para dar apoyo a todo esto, la empresa tiene que emplear personal adicional, como contadores, especialistas en recursos humanos y abogados. Sin embargo, la organización virtual subcontrata muchas de estas funciones y se concentra en lo que hace mejor. Para la mayor parte de compañías estadounidenses, eso significa centrase en el diseño y el marketing.

La figura 16-6 muestra una organización virtual en la que la administración subcontrata todas las funciones principales del negocio. El núcleo de la organización es un grupo pequeño de ejecutivos cuyo trabajo es supervisar directamente cualesquiera actividades que se realicen en el interior de la compañía, y coordinar las relaciones con las demás organizaciones que manufacturan, distribuyen y realizan otras funciones cruciales para la organización virtual. Las líneas punteadas de la figura 16-6 representan las relaciones que es común mantener por contrato. En esencia, los gerentes en las estructuras virtuales dedican la mayor parte de su tiempo a coordinar y controlar las relaciones exteriores, por lo general mediante redes de computadora.

La principal ventaja de la organización virtual es su flexibilidad. Por ejemplo, permite que los individuos con una idea innovadora y poco dinero, como Ancle Hsu y David Ji, compitan con éxito contra empresas como Sony, Hitachi y Sharp Electronics. La desventaja principal de esta estructura es que reduce el control de la dirección sobre partes que son clave para el negocio.

La organización sin fronteras

> 5 *Mostrar por qué los directivos quieren crear organizaciones sin fronteras.*

Fue Jack Welch, antiguo director general de General Electric, quien acuñó el término **organización sin fronteras** para describir su idea de aquello en que quería que se convirtiera GE. Welch pretendía que su compañía fuera una "tienda de abarrotes familiar".[12] Es decir, a pesar de su monstruoso tamaño (sus ingresos en 2006 fueron de $163 mil millones de dólares), quería eliminar las fronteras *verticales* y *horizontales* dentro de GE y eliminar las barreras *externas* entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos a los



La tecnología de la información está transformando los hospitales de burocracias a organizaciones sin fronteras. En Hackensack University Medical Center, un sistema computarizado de información clínica permite que médicos, enfermeras, trabajadores sociales, farmacéuticos, nutriólogos y otros miembros del equipo médico se comuniquen, coordinen e implementen planes de cuidado del paciente. Los médicos y enfermeras utilizan computadoras portátiles para capturar información sobre el paciente y recetas médicas, así como para revisar exámenes e imágenes de laboratorio. El sistema de TI mejora la toma de decisiones, ayuda a garantizar la seguridad del paciente y permite que los miembros del equipo revisen la historia de éste desde ubicaciones remotas.

que se da poder. Y como depende mucho de tecnologías de información, algunas personas llaman a esta estructura la *forma T* (o basada en la tecnología).[13] Aunque GE aún no logra el estado sin fronteras –y tal vez nunca lo haga– ha tenido avances significativos hacia su objetivo, al igual que otras compañías como Hewlett-Packard, AT&T, Motorola y 3M. Veamos a qué se parecería una organización sin fronteras y lo que están haciendo algunas empresas para hacerlo realidad.[14]

Con la eliminación de las fronteras verticales la dirección aplana la jerarquía, se minimizan el estatus y el rango. Algunas acciones que GE está llevando a cabo para eliminar las barreras verticales son los equipos que cruzan la jerarquía (es decir, incluyen a altos ejecutivos, gerentes medios, supervisores y empleados operativos), prácticas de toma de decisiones participativa, y el uso de evaluaciones de desempeño de 360 grados (en las que los colegas y otros superiores y subalternos del empleado evalúan el desempeño de éste). En Oticon A/S, fabricante danés de aparatos para ayudar a escuchar, con ingresos de $160 millones anuales, ha desaparecido todo rastro de jerarquía. Todos trabajan en estaciones móviles y uniformes, y son equipos por proyecto los que coordinan las labores, no las funciones o departamentos.

Los departamentos por función crean fronteras horizontales que entorpecen la interacción entre funciones, líneas de producto y unidades. La forma de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos por función con equipos de funciones cruzadas, y organizar las actividades alrededor de procesos. Por ejemplo, Xerox ahora desarrolla productos nuevos a través de equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso en vez de hacer tareas funcionales reducidas. De manera similar, algunas unidades de AT&T ahora realizan sus presupuestos anuales con base no en sus funciones o departamentos sino en procesos tales como el mantenimiento de una red de telecomunicaciones de alcance mundial. Otra manera en que la administración derriba las barreras horizontales es usar transferencias laterales y rotar personal hacia dentro y fuera de las distintas áreas por función. Este enfoque convierte a los especialistas en generalistas.

organización sin fronteras *Busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos a los que se da poder.*

¿Por qué difieren las estructuras?

6 *Demostrar en qué difieren las estructuras organizacionales, y comparar los modelos estructurales mecánico y orgánico.*

En las secciones anteriores se describieron varios diseños organizacionales que van de la burocracia muy estructurada y estandarizada, a la organización sin fronteras, laxa y amorfa. Los otros diseños que estudiamos se encuentran en algún punto entre esos dos extremos.

La figura 16-7 reorganiza nuestros análisis anteriores por medio de dos modelos extremos de diseño organizacional. Un extremo es lo que llamaremos **modelo mecanicista**. En general es sinónimo de la burocracia en cuanto a que tiene mucha departamentalización, gran formalización, red de información limitada (sobre todo comunicación hacia abajo), y poca participación de los miembros de los escalones inferiores en la toma de decisiones. En el otro extremo está el **modelo orgánico**. Éste se parece mucho a la organización sin fronteras. Es plano, usa jerarquías cruzadas y equipos de varias funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva (utiliza la comunicación lateral y hacia arriba tanto como la que es hacia abajo), e involucra mucha participación en la toma de decisiones.[15]

Con estos dos modelos en mente, ahora estamos preparados para enfrentar un par de preguntas: ¿por qué algunas organizaciones están estructuradas a lo largo de líneas más mecanicistas mientras que otras tienen características orgánicas? ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en el diseño que se elige? En las páginas siguientes se presentan las fuerzas principales que se han identificado como las causas que determinan la estructura de una organización.[16]

Estrategia

La estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Como éstos se derivan de la estrategia general de la empresa, es lógico que estrategia y estructura deban estar relacionadas de cerca. Dicho de manera más específica, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia para la organización, la estructura necesitará ser modificada para dar acomodo y apoyo a este cambio.[17]

Las estructuras actuales de la estrategia se centran en tres dimensiones –innovación, minimización de costos e imitación– y el diseño estructural que funcione mejor con cada una.[18]

Figura 16-7 Modelos mecanicista *versus* orgánico

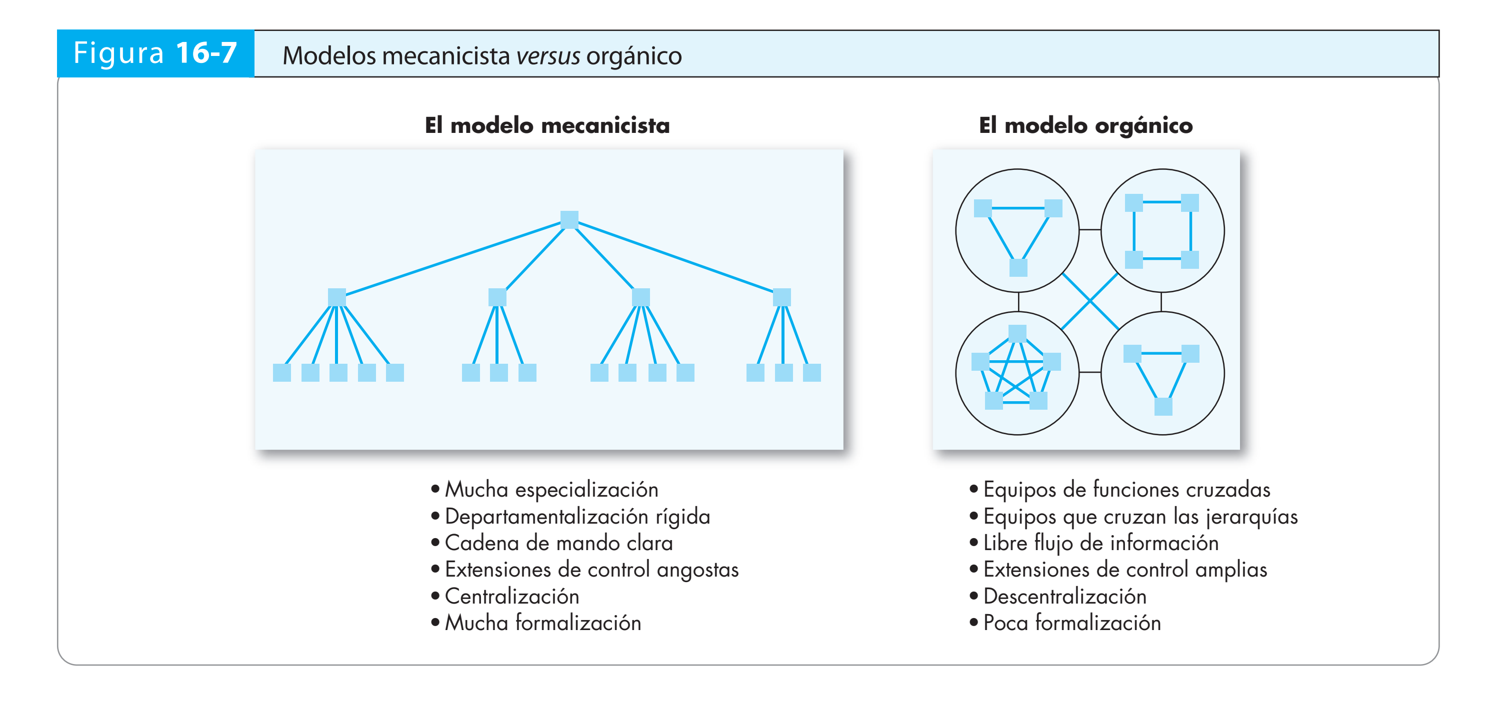


Figura 16-8 La relación estrategia-estructura

Estrategia	Opción estructural
Innovación	**Orgánica:** Estructura laxa; poca especialización; escasa formalización; descentralizada
Minimización de costos	**Mecanicista:** Control estrecho, mucha especialización del trabajo, gran formalización, mucha centralización
Imitación	**Mecanicista y orgánica:** Mezcla de propiedades laxas y rígidas; controles estrechos de las actividades en curso y laxos para nuevas iniciativas

¿En qué grado una organizacióón introduce productos o servicios nuevos e importantes? Una **estrategia de innovación** no es sólo para hacer cambios sencillos o cosméticos a otras anteriores, sino para tener innovaciones significativas y únicas. Obviamente, no todas las empresas persiguen la innovación. Esta estrategia la caracterizan 3M y Apple, pero no es seguida por el minorista conservador Marks & Spencer.

Una organización que siga la **estrategia de minimización de costos** controla éstos de manera estrecha, se abstiene de incurrir en innovaciones innecesarias o gastos de marketing, y recorta sus precios de venta de un producto básico. Esta sería la estrategia seguida por Wal-Mart o los fabricantes de productos genéricos.

Las organizaciones que siguen una **estrategia de imitación** tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Buscan minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtener utilidades. Su estrategia es avanzar hacia productos o mercados nuevos sólo después de que los innovadores han demostrado su viabilidad. Toman las ideas exitosas y las copian. Los fabricantes de artículos de moda dirigidos a mercados masivos que son derivaciones de estilos de diseño siguen la estrategia de imitación. Ésta también caracteriza a empresas como HP y Caterpillar. En esencia siguen con productos mejorados a sus competidores más pequeños e innovadores, pero sólo después de que éstos demostraron la existencia de un mercado para ellos.

La figura 16-8 describe la opción estructural que se ajusta mejor a cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, mientras que quienes persiguen la minimización del costo buscan la eficiencia y estabilidad de la estructura mecanicista. Los imitadores combinan las dos estructuras. Usan una estructura mecanicista a fin de mantener controles estrechos y costos bajos en sus actividades en curso, mientras que al mismo tiempo crean subunidades orgánicas que emprenden nuevas iniciativas.

Tamaño de la organización

Hay evidencias considerables que dan apoyo a la idea de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa su estructura.[19] Por ejemplo, las orga-

modelo mecanicista *Estructura que se caracteriza por tener mucha departamentalización, gran formalización, red de información limitada y mucha centralización.*

modelo orgánico *Estructura plana que usa equipos que cruzan las jerarquías y funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva y se basa en la toma de decisiones participativa.*

estrategia de innovación *La que hace énfasis en la introducción de nuevos productos y servicios importantes.*

estrategia de minimización de costos *Aquella que se basa en controles estrictos de los costos, evita los gastos innecesarios en innovación o marketing y recorta los precios.*

estrategia de imitación *La que busca avanzar hacia nuevos productos o mercados solo después de que se ha demostrado su viabilidad.*



El grado en que son rutinarias distingue a las tecnologías. En Wallstrip.com, lo no rutinario caracteriza al trabajo personalizado de los empleados que crean un programa de entretenimiento en video para web, y el blog que lo acompaña sobre el mercado de valores. El programa se basa mucho en el conocimiento de especialistas como la anfitriona Lindsay Campbell y el escritor/productor Adam Elend, que aparecen aquí en el estudio de producción, donde se preparan para grabar un episodio de su programa.

Fuente: Dima Gavrysh/The New York Times

nizaciones grandes –aquellas que emplean 2,000 personas o más– tienden a tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y regulaciones que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal, sino que el tamaño afecta la estructura con una tasa decreciente. El efecto de la talla se hace menos importante a medida que una organización se expande. ¿Por qué es así? En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya es muy mecanicista. Otros 500 trabajadores no tendrán mucho impacto. En cambio, agregar 500 empleados a una organización que tenga sólo 300 es probable que resulte en un cambio importante hacia una estructura más mecanicista.

Tecnología

El término **tecnología** se refiere al modo en que una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios. Por ejemplo, Ford Motor Co., usa sobre todo un proceso de línea de montaje para fabricar sus productos. Por otro lado, quienes son colegas tal vez usen cierto número de tecnologías de enseñanza: el método siempre popular y formal de la conferencia, el análisis de casos, trabajo en equipo, aprendizaje programado, etc. En esta sección queremos demostrar que las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

Se han efectuado varios estudios sobre la relación entre la tecnología y la estructura.[20] Los detalles de esos estudios son muy complejos, por lo que iremos directo al "renglón de los resultados" y trataremos de resumir lo que se sabe.

El tema común que diferencia a las tecnologías es su *grado de rutina*. Esto se refiere a si las tecnologías se dirigen a actividades rutinarias o no rutinarias. Las no rutinarias son personalizadas, incluyen operaciones variadas tales como la restauración de mobiliario, fabricación de zapatos personalizados y la investigación genética.

¿Qué relaciones se han encontrado entre la tecnología y la estructura? Aunque no son de una intensidad abrumadora, se observa que las tareas rutinarias se asocian con estructuras más alargadas y más departamentalizadas. Sin embargo, la

relación entre tecnología y formalización es más fuerte. Los estudios demuestran de manera constante que lo rutinario se asocia con la existencia de manuales de reglas, descripciones de puestos y otra documentación formalizada. Por último, se ha descubierto una relación interesante entre la tecnología y la centralización. Parecería lógico que las tecnologías de rutina se asociaran con una estructura centralizada, mientras que las no rutinarias, que se basan mucho en el conocimiento de los especialistas, estarían caracterizadas por la delegación de autoridad para tomar decisiones. Esta posición tiene algún apoyo. No obstante, una conclusión más general es que la relación entre la tecnología y la centralización está moderada por el grado de formalización. Las regulaciones formales y la toma de decisiones centralizadas son dos mecanismos de control y la dirección puede sustituir uno por otro. Las tecnologías de rutina se asocian con el control centralizado si hay un mínimo de reglas y regulaciones. Sin embargo, si la formalización es mucha, la tecnología rutinaria va acompañada por la descentralización. Entonces, se pronostica que la tecnología rutinaria llevaría a la centralización, pero sólo si la formalización es poca.

Ambiente

El **ambiente** de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Esto incluye a proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc.

¿Por qué afecta el ambiente a la estructura de una organización? Por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos: son pocas las fuerzas que cambian en su ambiente. Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no existen cambios profundos tecnológicos por parte de los competidores actuales, o hay poca actividad de los grupos de presión pública que influyan en la organización. Otras, enfrentan ambientes muy dinámicos: regulaciones gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, competidores nuevos, dificultades para adquirir materias primas, preferencias que cambian de continuo por parte de los clientes, etc. Los ambientes estáticos crean para los gerentes significativamente menos incertidumbre que los dinámicos. Y como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la dirección tratará de llevarla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización.[21]

Investigaciones recientes ayudan a aclarar lo que significa la incertidumbre ambiental. Se ha visto que hay tres dimensiones clave para el ambiente de cualquier organización: capacidad, volatilidad y complejidad.[22]

La *capacidad* de un ambiente se refiere al grado de crecimiento que soporta. Los ambientes ricos y en crecimiento generan abundancia de recursos, que ayudan a la organización en tiempos de escasez relativa.

La *volatilidad* es la dimensión del grado de inestabilidad en un ambiente. Cuando hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace que sea difícil para la dirección predecir con exactitud las probabilidades asociadas con las distintas alternativas de decisión. Debido a que la tecnología de la información cambia con mucha rapidez, los ambientes de las organizaciones se están haciendo más volátiles.

tecnología *Modo en que una organización transforma sus insumos en productos.*

ambiente *Instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño.*

¿MITO o CIENCIA? *"Las personas son nuestro activo más importante"*

Aunque esta frase se expresa con tanta frecuencia que arranca una sonrisa irónica en los rostros de muchos, hay evidencias de que para la mayor parte de las compañías es cierto.

Cuando se desglosa la economía de Estados Unidos en sectores duros o tangibles (manufactura, bienes raíces, etc.) y suaves o intangibles (cuidado de la salud, comunicaciones, educación, etc.), se observa que las industrias suaves dan el 79 por ciento de todos los empleos y 76 por ciento del PIB. Aunque esta separación está lejos de ser perfecta, sugiere que el llamado trabajador del conocimiento es una parte cada vez más importante de la economía. No obstante, muchas estructuras organizacionales tienden a basarse en activos físicos más que en recursos intelectuales.

Por ejemplo, para regresar al caso de la industria automotriz, los fabricantes estadounidenses de automóviles centran su estructura en activos físicos –líneas de productos o sistemas de componentes– y subcontratan la fabricación de refacciones o ensamblado en una pequeña proporción. Los fabricantes japoneses de vehículos, como Toyota o Honda, por el contrario, se centran en desarrollar los productos intelectuales (diseño e ingeniería) en la empresa y subcontratan la mayor parte de la manufactura y ensamblado en los países donde venden sus productos. Se ha dicho que estas diferencias estructurales son parte de las ventajas intangibles (diseño, ingeniería) que tienen las empresas automotrices de Japón sobre las de Estados Unidos.

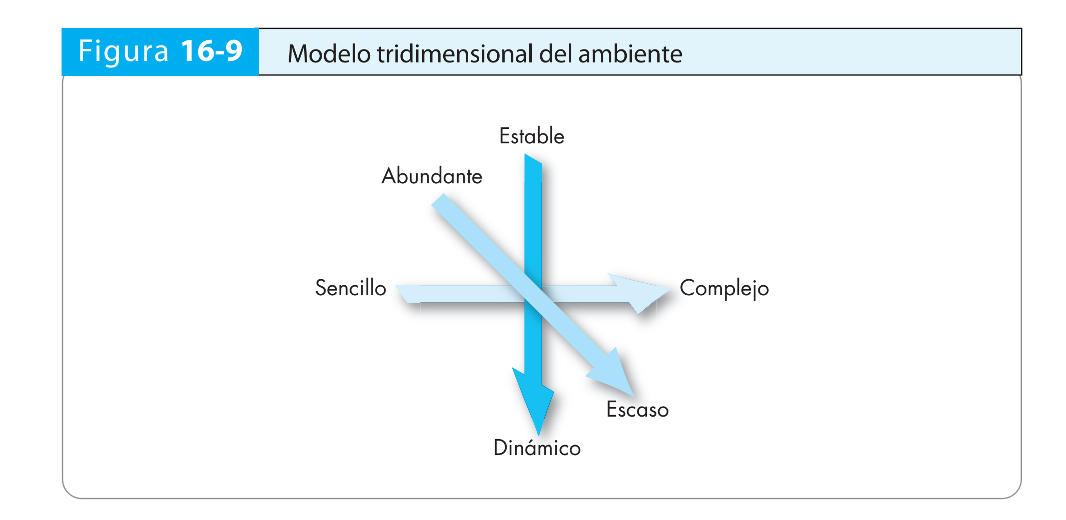
Los autores de un estudio reciente hacen la siguiente observación: "aunque la administración del intelecto profesional es claramente la clave para la creación de valor y rentabilidad para la mayoría de las compañías, son pocas las que han llegado a estructuras sistemáticas para desarrollar, centrar, apalancar y medir sus aptitudes intelectuales."

Entonces, aún si la mayor parte de organizaciones afirman que las personan son su activo más importante, no están estructuradas para hacer el máximo uso de éste.[23] ■

Por último, el ambiente necesita evaluarse en términos de *complejidad*: es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos del ambiente. Los ambientes sencillos –como el de la industria del tabaco– son homogéneos y concentrados. Por el contrario, los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y dispersión –piense en industrias como la del ancho de banda, por ejemplo Verizon– se llaman *complejos*, lo que significa que el ambiente es diverso y los competidores numerosos.

La figura 16-9 resume nuestra definición del ambiente y sus tres dimensiones. Las flechas en esta figura indican el movimiento hacia la incertidumbre. Así, las empresas que operan en ambientes caracterizados como escasos, dinámicos y complejos, enfrentan el mayor grado de incertidumbre. ¿Por qué? Porque tienen poca holgura para el error, son muy impredecibles y existe un conjunto de varios elementos del ambiente a los que hay que vigilar constantemente.

Figura 16-9 Modelo tridimensional del ambiente



Dada esta definición de tres dimensiones para el *ambiente*, es posible sacar algunas conclusiones generales. Hay evidencias que relacionan los grados de incertidumbre ambiental con los diferentes arreglos estructurales. En específico, entre más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser una estructura. Entre más abundante, estable y sencillo sea el ambiente, es preferible una estructura más mecanicista.

Los diseños organizacionales y el comportamiento del empleado

Abrimos este capítulo con la afirmación de que la estructura de una organización tiene efectos significativos sobre sus miembros. En esta sección queremos evaluar directamente cuáles son esos efectos.

7 *Analizar las implicaciones que tienen en el comportamiento los distintos diseños organizacionales.*

La revisión de las evidencias que relacionan las estructuras organizacionales con el desempeño y satisfacción de los empleados conducen a una conclusión muy clara: no se puede generalizar… No todas las personas prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras orgánicas. Algunas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas del trabajo están estandarizadas y la ambigüedad es mínima: es decir, en las estructuras mecanicistas. Por tanto, cualquier análisis del efecto del diseño organizacional sobre el comportamiento del trabajador tiene que tomar en cuenta las diferencias individuales. Para ilustrar esto, consideremos las preferencias de los empleados por la especialización del trabajo, extensión del control y centralización.[24]

Las evidencias por lo general indican que la *especialización del trabajo* contribuye a una productividad más alta del trabajador, pero al precio de menos satisfacción con su trabajo. Sin embargo, este enunciado ignora las diferencias individuales y el tipo de tareas que hace la gente. Como ya se dijo, la especialización del trabajo no es una fuente inagotable de más productividad. Los problemas comienzan a surgir, y la productividad a disminuir, cuando las economías antihumanas de hacer tareas repetitivas y angostas superan a las economías de la especialización. A medida que la fuerza de trabajo se vuelve más educada y desea empleos que tengan recompensas intrínsecas, parece que el punto en que la productividad comienza a declinar se alcanza más rápido que en las décadas pasadas.

Aunque en la actualidad las personas sin duda sienten más aversión por los trabajos muy especializados que sus padres o abuelos, sería un error ignorar la realidad de que hay un segmento de la fuerza de trabajo que prefiere lo rutinario y repetitivo de los trabajos muy especializados. Algunos individuos quieren empleos que minimicen las demandas intelectuales y den la seguridad de la rutina. Para estas personas, la mayor especialización en el trabajo es fuente de satisfacción con él. La pregunta empírica es, por supuesto, si esto representa al 2 o al 52 por ciento de la fuerza laboral. Dado que hay cierta autoselección operativa al elegir trabajo, se concluye que los comportamientos negativos por la especialización en el trabajo es más probable que ocurran en actividades profesionales efectuadas por personas con mucha necesidad de crecimiento personal y diversidad.

Una revisión de las investigaciones indica que probablemente sea seguro decir que no hay evidencias que apoyen una relación entre la *extensión del control* y el desempeño del empleado. Aunque intuitivamente es atractivo afirmar que extensiones largas dan como resultado un desempeño mejor del trabajador porque generan más distancia de la supervisión y dan más oportunidad para las iniciativas personales, las investigaciones no apoyan este concepto. En este punto es imposible decir que alguna extensión del control sea mejor para producir un rendimiento elevado o gran satisfacción entre los empleados. Otra vez, quizá la razón sean las diferencias individuales. Es decir, a algunas personas les gusta que las dejen solas, mientras que otras prefieren la seguridad de un jefe al cual recurrir con rapidez todas las veces que lo necesiten. En

Las tareas de estas trabajadoras que elaboran galletas en una fábrica de Corea del Sur están muy estandarizadas. Las diferencias individuales influyen en la forma en que responden a su especialización en el trabajo. Para ellas, la especialización tal vez sea una fuente de satisfacción en su trabajo porque les da la seguridad de lo rutinario y la oportunidad de socializar debido a que laboran cerca de sus compañeras.



congruencia con las teorías de la contingencia del liderazgo que se estudiaron en el capítulo 12, se esperaría que factores tales como las experiencias y aptitudes de los empleados y el grado de estructura en sus tareas, explicaran cuando es probable que extensiones amplias o estrechas del control contribuyan a su desempeño y satisfacción en el empleo. Sin embargo, ciertas evidencias indican que la satisfacción de los gerentes con su trabajo se incrementa con el número de empleados que supervisan.

Encontramos evidencias muy fuertes que relacionan la *centralización* con la satisfacción en el trabajo. En general, las organizaciones que están menos centralizadas tienen un mayor grado de autonomía. Las evidencias también sugieren que la autonomía tiene una relación positiva con la satisfacción en el trabajo, pero, otra vez, afloran las diferencias individuales, pues al mismo tiempo que una empleada encuentra valiosa su libertad, otra quizás encuentre frustrantes por ambiguos los ambientes autónomos.

Nuestra conclusión es: para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados, se deben tomar en cuenta las diferencias individuales tales como experiencia, personalidad y tarea. Como veremos en seguida, también las necesidades deben tomarse en consideración.

Antes de dejar este tema es necesario mencionar algo obvio: las personas no seleccionan al azar a las empresas que los emplean. Existen evidencias sustanciales de que los individuos son atraídos, seleccionados y permanecen con las organizaciones que se ajustan mejor a sus características personales.[25] Por ejemplo, es probable que los candidatos que prefieren lo predecible busquen y consigan empleo en estructuras mecanicistas, y aquellos que prefieren autonomía entren a una estructura orgánica. Así, el efecto de la estructura en el comportamiento del empleado se reduce sin duda cuando el proceso de selección facilita la asignación apropiada de las características individuales con las de la organización.

Implicaciones globales

8 *Mostrar cómo afecta la globalización a la estructura organizacional.*

Son varias las preguntas que vienen a la mente cuando pensamos en cómo influye la cultura en la forma en que han de estructurarse las organizaciones. En primer lugar, ¿importa realmente la cultura respecto de la estructura organizacional? En segundo, ¿varían las percepciones de los

empleados en diferentes países sobre los distintos tipos de estructuras organizacionales? Por último, ¿cómo entran las consideraciones culturales en nuestro análisis de la organización sin fronteras? Abordemos estas preguntas una a la vez.

La cultura y la estructura organizacional ¿En realidad afecta la cultura a la estructura organizacional? La respuesta puede parecer obvia: sí…, pero hay varias razones por las que la cultura tal vez no sea tan importante como cree. El modelo estadounidense de negocios ha tenido mucha influencia, tanta que las estructuras organizacionales en otros países son un reflejo de las estadounidenses. Además, las estructuras en Estados Unidos han recibido la influencia de las de otros países (en especial las de Japón, Gran Bretaña y Alemania). Sin embargo, las consideraciones culturales son importantes. En muchas partes de Europa y Asia todavía dominan las estructuras burocráticas. Por otro lado, un experto en administración afirma que la administración estadounidense hace demasiado énfasis en el liderazgo individual, lo que sorprende en países en los que la toma de decisiones está más descentralizada.[26]

La cultura y las preferencias del empleado respecto de la estructura Si bien no hay muchas investigaciones, se sugiere que la cultura nacional influye en la preferencia por la estructura, por lo que, también, es necesario considerarla.[27] Por ejemplo, las organizaciones que operan con personas que provienen de culturas con mucha distancia al poder, como las de Grecia, Francia y la mayor parte de América Latina, observan que los empleados aceptan mucho más las estructuras mecanicistas que aquellos de países con poca distancia al poder. Por tanto, es necesario considerar las diferencias culturales igual que las individuales cuando se hagan pronósticos sobre el modo en que la estructura afectará el desempeño y satisfacción de los empleados.

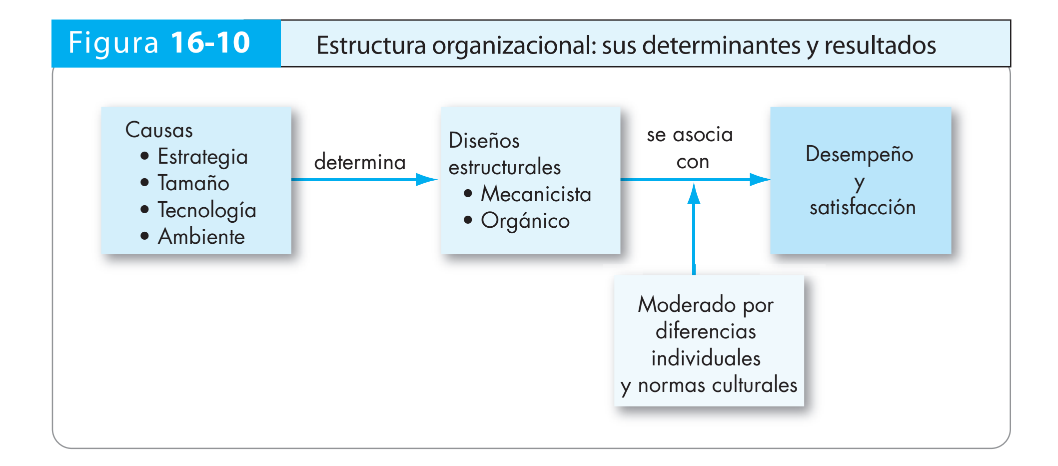
La cultura y la organización sin fronteras Cuando opera por completo, la organización sin fronteras también derriba las barreras creadas por la geografía. La mayor parte de compañías grandes de Estados Unidos se perciben como corporaciones globales, y hacen tantos negocios en el extranjero como en su país (Coca-Cola, por ejemplo). Como resultado, muchas compañías luchan con el problema de cómo incorporar a las regiones geográficas en su estructura. La organización sin fronteras provee una solución para esto, ya que considera a la geografía como un aspecto táctico, logístico, más que estructural. En pocas palabras, la meta de la organización sin fronteras es derribar las barreras culturales.

Una forma de terminar con las barreras es por medio de alianzas estratégicas. Empresas tales como NEC Corp., Boeing y Apple Computer, tienen cada una alianzas estratégicas o sociedades conjuntas con docenas de compañías. Estas alianzas eliminan la distinción entre una organización y otra puesto que sus empleados trabajan en proyectos conjuntos. Y ciertas organizaciones están permitiendo que los clientes realicen funciones que antes eran efectuadas por la administración. Por ejemplo, algunas unidades de AT&T reciben bonos con base en las evaluaciones que hacen los clientes sobre los equipos que los atienden. Por último, el teletrabajo acaba con las fronteras organizacionales. El analista de seguridad en Merryl Lynch que hace su trabajo desde su rancho en Montana o la diseñadora de software que trabaja para una compañía en San Francisco pero hace su trabajo en Boulder, Colorado, son algunos ejemplos de los millones de trabajadores que ahora laboran fuera de las fronteras físicas de quienes los emplean.

Resumen e implicaciones para los gerentes

El tema de este capítulo es que la estructura interna de una organización contribuye a explicar y pronosticar el comportamiento. Es decir, además de factores individuales y grupales, las relaciones estructurales en las que la gente trabaja tienen un efecto en las actitudes y comportamiento de los empleados.

Figura 16-10 Estructura organizacional: sus determinantes y resultados



¿Cuál es la base para el argumento de que la estructura tiene un efecto sobre las actitudes y el comportamiento? En la medida en que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara preocupaciones tales como "¿Qué se supone que haga?", "¿Quién es mi jefe?" y "¿A quién recurro si tengo un problema?", conforma sus actitudes y facilita y los motiva para tener niveles más altos de rendimiento.

Por supuesto, la estructura también restringe a los empleados en el grado en que limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de niveles altos de formalización y especialización, adherencia estricta a la cadena de mando, delegación limitada de autoridad, y extensiones de control estrechas, dan a los empleados poca autonomía. Los controles en tales organizaciones son estrictos y el comportamiento tiende a variar poco. Al contrario, las organizaciones estructuradas con poca especialización, escasa formalización, extensiones de control amplias, y otras características parecidas, dan a los trabajadores mayor libertad y, por tanto, se caracterizan por una mayor diversidad en los comportamientos.

La figura 16-10 resume de manera visual lo que hemos estudiado en este capítulo. La estrategia, tamaño, tecnología y ambiente, determinan el tipo de estructura que tendrá una organización. En nombre de la sencillez, clasificamos los diseños estructurales alrededor de uno de dos modelos: mecanicista u orgánico. El efecto específico de los diseños estructurales en el desempeño y satisfacción está moderado por las preferencias individuales de los empleados y por las normas culturales.

Por último, la tecnología da cada vez más forma al trabajo, de modo que las estructuras organizacionales son amorfas de manera creciente. Esto da a los directivos la flexibilidad de tomar en cuenta aspectos tales como las preferencias, experiencia y cultura de los empleados, para diseñar sistemas de trabajo que en verdad los motiven.

Punto / Contrapunto

LA REDUCCIÓN DE TAMAÑO MEJORA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

No abundan los líderes a los que les agrade reducir su tamaño. Hacerlo siempre significa infligir un dolor a los empleados y sufrir ataques de políticos, sindicatos y medios. Pero si hay algo que hayamos aprendido en los últimos 20 años es que la disminución ha sido un factor indispensable para hacer competitivas a las empresas.

En las décadas de 1970 y 1980, la mayor parte de compañías establecidas en países como Estados Unidos, estaban sobradas de personal. Eso las hizo vulnerables ante la competencia de empresas del extranjero con menores costos de mano de obra y más capacidad para adaptarse a nuevas condiciones económicas y de tecnologías. Tal vez sea inevitable que las compañías hagan esto: el éxito favorece la complacencia; y cuando los negocios van bien, las empresas tienden a tener exceso de personal y quedar hinchadas. Igual que el paciente con un mal cardiaco, encuentran que el remedio es doloroso, pero si no lo toman el daño a la larga será mucho peor.

Casi todas las compañías grandes de Estados Unidos que operaban en la década de 1970 han visto recortada sus fuerzas de trabajo y han tenido que adelgazar sus operaciones. Observe el caso de IBM, alguna vez el empleador más grande del mundo, presumía con frecuencia su política de cero despidos. Sin embargo, en las décadas de 1980 y 1990 fue muy evidente que IBM era demasiado grande, compleja y dispersa. Hoy día, de nuevo es rentable, pero sólo después de que eliminó casi 100,000 plazas. A continuación se lee lo que dijo Lou Gerstner, antiguo CEO de IBM, acerca de la necesidad de reestructurar la empresa.

> Fue en detrimento porque cayó víctima de lo que llamo el *síndrome del éxito*. Entre más éxito tiene una empresa más intenta repetir, duplicar, codificar, lo que la hizo grande. Y de pronto está pensando cómo continuar haciendo lo que hacía en el pasado, sin entender que lo que la hizo triunfar fue correr riesgos, cambiar y adaptarse para dar respuestas. Así, en cierto sentido el éxito alimenta su propio fracaso. Y pienso que esto es verdad para muchos negocios exitosos.

Los despidos y reestructuras rara vez son populares, pero sin ellos la mayor parte de organizaciones no podrían sobrevivir, mucho menos ser competitivas.[28]

Los recortes se han convertido en una especie de ritual de iniciación para los líderes de negocios: no eres un verdadero líder a menos que hayas recortado una compañía. Sin embargo, para separar los hechos del mito, veamos algunas evidencias. Las compañías cuyo tamaño ha disminuido, ¿tienen mejor desempeño como resultado de eso?

Para estudiar esto, un equipo de investigación analizó el índice *Standard & Poors 500* (S&P 500) de ciertas compañías durante los últimos 20 años. Se preguntaban si las reducciones en el empleo durante un periodo de tiempo se asociaban con mayores niveles de rendimiento financiero en un periodo posterior.

¿Qué descubrieron? Al analizar 6,418 ocurrencias de cambios en el empleo entre las S&P 500 vieron que las estrategias de recorte *no* daban como resultado un mejor rendimiento financiero a largo plazo (medido como rendimiento sobre los activos ajustado por industria). Es importante recordar que los resultados controlan el rendimiento financiero antes del recorte y lo reflejan después de que ocurrieron los despidos.

Los autores del estudio no afirman que la reducción de tamaño siempre es una mala estrategia, sino que los gerentes no debieran suponer que los despidos son una solución rápida para lo que aqueja a una empresa. En general, los recortes *no* mejoran el desempeño, por lo que la clave es hacer sólo lo que se necesita, y en la forma correcta.

¿Cuáles son algunas de las maneras en que las organizaciones pueden hacer esto? En primer lugar, deben usar la disminución de tamaño como un último recurso. En segundo, y relacionado con el anterior, deben informar a los empleados acerca del problema, y darles la oportunidad de contribuir a las soluciones para la reestructura. En tercer lugar, las organizaciones necesitan reflexionar para asegurarse de que los trabajadores ven el proceso de despido como justo, inclusive garantizar que los criterios de despido *son* justos (y resultado ideal del involucramiento del empleado), dar aviso anticipado y brindar ayuda para volver a colocarse en un empleo. Por último, asegurarse que el recorte tiene buen efecto: no sólo disminuir los costos sino reasignar los recursos donde sean más eficaces.[29]

Preguntas de repaso

1 ¿Cuáles son los seis elementos clave que definen la estructura de una organización?

2 ¿Qué es burocracia y en qué difiere de una estructura simple?

3 ¿Qué es una matriz organizacional?

4 ¿Cuáles son las características de una organización virtual?

5 ¿Cómo pueden crear los directivos una organización sin fronteras?

6 ¿Por qué difieren las estructuras organizacionales y cuál es la diferencia entre una mecanicista y otra orgánica?

7 ¿Cuáles son las implicaciones que tienen en el comportamiento los distintos diseños organizacionales?

8 ¿Cómo afecta la globalización la estructura organizacional?

Ejercicio vivencial

FIGURAS DE AUTORIDAD

Propósito

Aprender sobre las experiencias propias con la autoridad y los sentimientos al respecto.

Tiempo

75 minutos, aproximadamente.

Procedimiento

1. El profesor separará a los estudiantes en grupos conforme a su fecha nacimiento. Habrá grupos que consten de "sólo niños", "el más viejo", "en medio", y "el más joven", de acuerdo con el lugar en las familias. Los grupos grandes se dividirán en otros más pequeños, con cuatro o cinco miembros, a fin de permitir una conversación más libre.
2. Cada miembro de los grupos debe hablar de la forma en que "reaccionaba normalmente a la autoridad de los demás". Debe centrarse en situaciones específicas que den información general sobre la forma en que los individuos trataban con las figuras de autoridad (por ejemplo, jefes, maestros, padres o entrenadores). El grupo cuenta con 25 minutos para desarrollar una lista por escrito de la manera en que el grupo se relacionaba en general con la autoridad de los demás. Asegúrese de separar las tendencias que compartan los integrantes del grupo y las que no.
3. Repita el paso 2, excepto que esta vez debe analizar la forma en que los miembros del grupo "son por lo general como figuras de autoridad". Otra vez, haga una lista de las características compartidas.
4. Cada grupo compartirá sus conclusiones generales con todos sus compañeros.
5. El análisis que haga la clase se centrará en preguntas tales como:
   a. ¿Qué patrones de diferencias se observaron entre los grupos?
   b. ¿A qué se deben esas diferencias?
   c. ¿Qué hipótesis explicaría la conexión entre la forma en que los individuos reaccionan a la autoridad de otros y en cómo son como figuras de autoridad?

Fuente: Este ejercicio está adaptado de W. A. Kahn, "An Exercise of Authority", *Organizational Behavior Teaching Review* 14, no. 2 (1989-1990), pp. 28-42. Reimpreso con autorización.

Dilema ético

¿CUÁNTO DEBEN DIRIGIR LOS DIRECTORES?

Un elemento estructural crítico de la mayoría de corporaciones es el consejo de directores. Casi cualquier organización de tamaño apreciable tiene un consejo de directores. Y, al menos formalmente, es frecuente que los directores generales reporten a ese consejo. Sin embargo, de manera no formal muchos consejos delegan en el CEO y *aconsejan* más que *dirigen*.

No obstante, hay algunas evidencias de que esta relación acogedora está comenzando a cambiar. Algunos directores invitan a sus empleados a marcar el 411 para cualesquiera problemas que enfrenten. Otros son canales de comunicación abiertos con los inversionistas para escuchar sus quejas. Algunos más incluso se hacen cargo de las responsabilidades que solía tener el CEO, como nominar nuevos miembros para el consejo.

Tal vez piense que un consejo activo siempre es algo bueno para una organización. Sin embargo, igual que la mayoría de las decisiones estructurales, tiene sus desventajas y riesgos. Cuando a los directores se les da poder, pueden volverse "agentes libres" que persigan sus propias agendas, inclusive que algunos entren en conflicto con el CEO. O tal vez hagan afirmaciones o revelen información que vaya contra los intereses de la empresa. Por ejemplo, cuando el sindicato AFL-CIO celebró una reunión con Bonnie Hill, algunos ejecutivos de la compañía se preocuparon de que ella pudiera

revelar información privada. Aunque ese no pareció ser el caso con la Sra. Hill, se puede ver a algunos miembros canallas del consejo minando cierta estrategia que no les gusta de un CEO por medio de tales comunicados. Un peligro final es la posibilidad de que los miembros del consejo hagan microadministración con la estrategia de un CEO. Por ejemplo, cuando la alta administración de cierta empresa acudió al consejo con una propuesta sobre bonos para los ejecutivos, el consejo contrató sus propios consultores en pagos. Tales acciones no van bien con los CEOs. Como dijo uno de ellos, "No necesitas que alguien te lleve de la mano".

Preguntas

1. ¿Qué tan activos piensa usted que deban ser los consejos directivos?
2. ¿Deben los directores mezclarse con los empleados a fin de obtener información sobre la compañía desde las trincheras? ¿Por qué sí o no?
3. ¿Dónde está la línea entre representar los intereses de los accionistas y microadministrar o dirigir al CEO?

Fuente: Basado en K. Whitehouse, "Move Over, CEO: Here Come the Directors", *Wall Street Journal*, 9 de octubre de 2006, pp. R1, R4.

Caso incidental 1

¿PUEDE UNA ESTRUCTURA SER *DEMASIADO* PLANA?

Nucor, empresa del acero, gusta de pensar que tiene buena administración. Y por buenas razones. Es la consentida de la prensa de negocios. No es raro que sus prácticas de negocios reciban comentarios favorables en los libros de administración. Y ha sido eficaz según casi cualquier indicador de negocios.

Hay una práctica fundamental de la administración que Nucor parece no dominar: cómo estructurarse a sí misma.

Nucor siempre se ha enorgullecido de tener en su organigrama sólo tres niveles que separan al CEO del obrero de fábrica. Con la estructura de Nucor, los gerentes de planta reportan directamente al CEO, Dan DiMicco. No obstante, conforme crece la empresa, DiMicoo encuentra cada vez más difícil mantener esa estructura tan simple. Por tanto, en 2006, DiMicco agregó otro nivel de administración y creó uno nuevo de cinco vecepresidentes ejecutivos. Dijo, "necesito estar libre para tomar decisiones respecto de las guerras comerciales".

Pero aun con la nueva capa en su estructura, Nucor es notablemente esbelta y simple. La compañía U.S. Steel Corp. emplea 1,200 personas en sus oficinas corporativas, en comparación con los escasos 66 de Nucor. En ésta, los gerentes responden sus propios teléfonos y correos electrónicos, y la empresa no tiene avión corporativo. Incluso cuando se la compara con organizaciones esbeltas como Toyota, éstas parecen obesas y complicadas en relación con Nucor. Un antiguo ingeniero de Toyota dice, "vas a estar al menos diez años en Toyota antes de que tengas acceso al presidente".

Preguntas

1. ¿Cómo ilustra el caso de Nucor las limitaciones de una estructura organizacional simple?
2. ¿Piensa que otras organizaciones debían intentar repetir la estructura de Nucor? ¿Por qué sí o no?
3. ¿Por qué piensa que otras organizaciones han desarrollado estructuras mucho más complejas que Nucor?
4. Por lo general, las estructuras organizacionales tienden a reflejar la mentalidad del CEO. A medida que llegue más "sangre nueva" a Nucor, ¿piensa que su estructura se comenzará a parecer a la de otras organizaciones?

Fuente: P. Glader, "It's Not Easy Being Lean", *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2006, pp. B1, B3.

Caso incidental 2

EN W. L. GORE & ASSOCIATES NO HAY JEFES

Es probable que haya comprado alguna prenda de vestir elaborada con Gore-Tex, el producto estrella de W. L. Gore & Associates, tela que impide el paso de viento y agua pero "respira" mucho, gracias a la tecnología patentada de Gore. Lo que tal vez no sepa es que la compañía ofrece varios productos más, desde prótesis para el corazón y vasos sanguíneos sintéticos hasta filtros contra la contaminación del aire y celdas de combustible. En realidad, W. L. Gore & Associates fabrica más de 1,000 productos. Aunque sus datos financieros no son de acceso público, un vocero de la empresa afirmó que Gore había tenido un crecimiento de dos dígitos en sus ingresos de los últimos 3 años. Con este tipo de rendimiento y una línea de productos tan extensa se esperaría que Gore estuviera estructurada como las empresas grandes del tipo de General Electric, Microsoft o 3M, pero no lo está y nunca lo ha estado.

Wilbert L. Gore fundó W. L. Gore & Associates en 1958. Creía que demasiada jerarquía y burocracia impedirían la creatividad y adaptabilidad, punto de vista que se formó durante su carrera de 17 años como ingeniero de DuPont. Alguna vez dijo que la "comunicación en realidad ocurre en la cabina del auto", lo que quería decir que son los foros informales los que permiten a los empleados compartir sus ideas abiertamente, sin miedo a las críticas de la dirección. Por tanto, Gore decidió eliminar la jerarquía que existe en la mayor parte de organizaciones. En vez de ello, ordenó a todos que se comunicaran en forma abierta, con poco cuidado

de las diferencias de estatus. En realidad Gore eliminó éstas. En W. L. Gore no hay títulos para el cargo de los empleados, y cada uno trabaja en proyectos de manera colaboradora y tiene la libertad de desarrollar nuevas ideas, y aquellas que los miembros del equipo juzgan benéficas son desarrolladas enseguida.

Además de la falta de burocracia, Gore también mantiene en sus instalaciones un pequeño grupo de empleados que promueven el intercambio de información y estimulan el trabajo en equipo. Por ejemplo, limitó el personal de las plantas de manufactura a 200 empleados, que es menos de lo que tienen las empresas manufactureras comunes. Gore cree que el número era suficientemente bajo como para que los empleados se conocieran, lo que les permitiría hablar con libertad sobre su conocimiento y nuevas ideas. El resultado de esa estructura corporativa ha sido un crecimiento tremendo en las utilidades. Gore también ha sido un líder de la industria en cuanto a innovación.

Toma cierto tiempo adaptarse a la estructura única de Gore, en particular a los nuevos empleados. Diane Davidson recuerda que al principio le resultaba confusa la falta de una jerarquía formal. Como ejecutiva de ventas de la industria de la ropa, Davidson fue contratada por Gore para promover sus telas entre diseñadores tales como Prada y Hugo Boss. Davidson dice, "Yo venía de un negocio muy tradicional dominado por hombres: el del calzado masculino. Cuando llegué a Gore no sabía quién hacía qué. Me preguntaba cómo podía hacerse algo ahí. Me estaba volviendo loca". En vez de un supervisor formal, a Davidson le fue asignado un "desarrollador de arranque". Al contrario del supervisor tradicional, en Gore el desarrollador ayuda a los nuevos empleados a conocer la empresa: lo que consiste sobre todo en conocer al equipo propio.

"¿Quién es mi jefe?" Preguntaba repetidamente a su desarrollador, y éste le replicaba, "Deja de usar la palabra con J".

A la larga, Davidson se habituó a la estructura de Gore. "Tu equipo es tu jefe, porque tú no quieres abandonarlo. Todos son tu jefe y nadie es tu jefe", explica. En Gore no sólo no hay supervisores formales, sino que es notorio que no hay descripciones de puestos. En la creación de un nuevo producto, los empleados de Gore realizan tareas múltiples. Por ejemplo, Davidson está involucrada en marketing, ventas y desarrollo: papeles que generalmente en otras organizaciones están separados. Como dice John Morgan, empleado de Gore por más de 20 años, "Te unes a un equipo y pareces idiota. Te lleva 18 meses construir tu credibilidad. Antes de eso es en realidad frustrante. En retrospectiva tiene sentido. Como desarrollador digo a los nuevos empleados, 'tu trabajo durante los primeros 6 meses es conocer a tu equipo', pero tienen problemas para creerlo: y no contribuir cuando otras personas sí lo hacen".

Preguntas

1. ¿Cómo caracterizaría la estructura organizacional de Gore con los términos empleados en este capítulo? Por ejemplo, ¿es mecanicista u orgánica? ¿Cómo influye esta estructura en la estrategia de Gore?
2. Considere lo que sabe sobre las diferencias individuales tales como la personalidad, ¿qué tipos de empleados responderían de manera más y menos favorable a la ausencia de jerarquía en Gore?
3. ¿Cuáles son algunas ventajas y desventajas de la estructura de Gore desde la perspectiva de una compañía? ¿Y desde la perspectiva de un empleado?
4. ¿Cómo afecta el diseño organizacional de Gore su relación con compañías externas que tienen una naturaleza más jerárquica?

Fuente: Basado en A. Deutschman, "The Fabric of Creativity," *Fast Company*, diciembre de 2004, pp. 54–62.

Notas

1. D. Kiley, "The New Heat on Ford", *Business Week*, 4 de Junio de 2007, pp. 32-38; y J. W. Peters, "Many Workers, Few Shifts", *New York Times*, 24 de enero de 2006, pp. CI, C6.
2. Ver, por ejemplo, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 8a ed. (Cincinnnati, OH: South-Western Publishing, 2004).
3. C. Hymowitz, "Managers Suddenly Have to Answer to a Crowd of Bosses", *Wall Street Journal*, 12 de agosto de 2003, p. B1.
4. Ver, por ejemplo, L. Urwick, *The Elements of Administration* (Nueva York: Harper & Row, 1944), pp. 52-53; y J. H. Gittell, "Supervisory Span, Relational Coordination, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Postbureaucracy Theory", *Organization Science*, julio-agosto 2001, pp. 468-483.
5. J. Child y R. G. McGrath, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2001, pp. 1135-1148.
6. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1983), p. 157.
7. W. M. Bulkeley, "Back from the Brik", *Wall Street Journal*, 24 de Abril de 2006, pp. B1, B3.
8. L. R. Burns y D. R. Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks", *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, pp. 106-138.
9. Ver, por ejemplo, S. M. Davis y P. R. Lawrence, "Problems of Matrix Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1978, pp. 131-142; y T. Sy y S . Cote, "Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization", *Journal of Management Development* 23, no. 5 (2004), pp. 437-455.
10. Ver, por ejemplo , R. E. Miles y C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 5-18; D. Pescovitz, "The Company Where Everbody's a Temp", *New York Times Magazine*, 11 de junio de 2000, pp. 94-96; W. F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90; B. Hedberg, G. Dahlgren, J. Hanson, y N. Olve, *Virtual Organizations and Beyond* (Nueva York: Wiley, 2001); J. Gertner, "Newman's Own: Two Friends and a Canoe Paddle", *New York Times*, 16 de noviembre de 2003, p. 4BU; y Y. Shin, "A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations", *Journal of Management*, octubre de 2004, pp. 725-743.

11. J. Bates, “Making Movies and Moving On”, *Los Angeles Times*, 19 de enero de 1998, p. Al.

12. “GE: Just Your Average Everyday $60 Billion Family Grocery Store”, *Industry Week*, 2 de mayo de 1994, pp. 13-18.

13. H. C. Lucas Jr., *The T-Form Organization : Using Technology to Design Organizations for the 21dt Century* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

14. Esta sección se basa en D. D. Davis, “Form, Function and Strategy in Boundaryless Organizations”, en A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), pp. 112-138; P. Roberts, “We Are One Company, No Matter Where We Are. Time and Space Are Irrelevant”, *Fast Company*, abril-mayo de 1998, pp. 122-128; R. L. Cross, A. Yan, y M. R. Louis, “Boundary Activities en ‘Boundaryless’ Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure”, *Human Relations*, junio de 2000, pp. 841-868; y R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, y S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, revisado y actualizado (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

15. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961); y J. A. Courtright, G. T. Fairhurst, y L. E. Rogers, “Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems”, *Academy of Management Journal*, diciembre de 1989, pp. 773-802.

16. Este análisis se conoce como enfoque de la contingencia al diseño organizacional. Ver, por ejemplo, J. M. Pennings, “Structural Contingency Theory: A Reappraisal”, en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), pp. 267-309; J. R. Hollenbeck, H. Moon, A. P. J. Ellis, B. J. West, D. R. Ilgen, L. Sheppard, C. O. L. H. Porter, y J. A. Wagner III, “Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit”, *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 599-606; y H. Moon, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, B. West, A. P. J. Ellis, y C. O. L. H. Porter, “Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets”, *Academy of Management Journal*, octubre de 2004, pp. 681-695.

17. La tesis entre la estrategia y la estructura fue propuesta por primera vez por A. D. Chandler , Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962). Para un análisis actualizado, ver T. L. Amburgey y T. Dacin, “As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change”, *Academy of Management Journal*, diciembre de 1994, pp. 1427-1452.

18. Ver R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw Hill, 1978); D. Miller, “The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy”, *Strategic Management Journal*, enero-febrero de 1987, pp. 55-76; D. C. Galunic y K. M. Eisenhardt, “Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm”, en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 215-255; e I. C. Harris y T. W Ruefli, “The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications”, *Journal of Management Studies*, junio de 2000, pp. 587-603.

19. Ver, por ejemplo, P. M. Blau y R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York: Basic Books, 1971); D. S. Pugh, “The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect”, en A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (Nueva York: Wiley, 1981), pp. 135-166; R. Z. Gooding y J. A. Wagner III, “A Meta-Analytic Review if the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits”, *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1985, pp. 462-481; y A. C. Bluedorn, “Pilgrim’s Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments”, *Journal of Management*, verano de 1993, pp. 163-192.

20. Ver J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press, 1965); C. Perrow, “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations”, *American Sociological Review*, abril de 1967, pp. 194-208; J. D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967); J. Hage y M. Aiken, “Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals”, *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1969, pp. 366-377; C.C. Miller, W. H. Gick, Y. Wang, y G. P. Huber, “Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-analytic Theory Testing”, *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 370-399; y K. H. Roberts y M. Grabowski, “Organizations, Technology, and Structuring”, en S. R. Clegg, C. Hardy, y W. R. Nord (eds.), *Managing Organizations: Current Issues* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999), pp. 159-171.

21. Ver F. E. Emery y E. Trist, “The Causal Texture of Organizational Environments”, *Human Relations*, febrero de 1965, pp. 21-32; P. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967); M Yasai-Ardekani, “Structural Adaptations to Environments”, *Academy of Management Review*, enero de 1986, pp. 9-21; Bluedorn, “Pilgrim’s Progress”; y M. Arndt, y B. Bigelow, “Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals’ Use of Impression Management”, *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 2000, pp. 494-522.

22. G. G. Dess y D. W. Beard, “Dimensions of Organizational Task Environments”, *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1984, pp. 52-73; E. A. Gerloff, N. K. Muir, y W. D. Bodensteiner, “Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation”, *Journal of Management*, diciembre de 1991, pp. 749-768; y O. Shenkar, N. Aranya, y T. Almor, “Construct Dimensions in the Contingency Model: An Analysis Comparing Metric and Non-metric Multivariate Instruments”, *Human Relations*, mayo de 1995, pp. 559-580.

23. J. B. Quinn, P. Anderson, y S. Finkelstein, “Leveraging intellect”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2005, pp. 78-94.

24. Ver, por ejemplo, L. W. Porter y E. E. Lawler III, “Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior”, *Psychological Bulletin*, julio de 1965, pp. 23-51; L. R. James y A. P. Jones, “Organization Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior”, *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1976, pp. 74-113; D. R. Dalton, W. D. Todor, M. J. Spendolini, G. J. Fielding, y L. W. Porter, “Organization Structure and Performance: A Critical Review”, *Academy of Management Review*, enero de 1980, pp. 46-64; y D. B. Turban y T. L. Keon, “Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, abril de 1994, pp. 184-193.

25. Ver, por ejemplo, B. Schneider, H. W. Goldstein, y D. B. Smith, “The ASA Framework: An Update”, *Personnel Psychology* 48, no. 4 (1995), pp. 747-773.

26. P. Dvorak, “Making U. S. Management Ideas Work Elsewhere”, *Wall Street Journal*, 22 de mayo de 2006, p. B3.

27. Ver, por ejemplo, P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 5a ed. (Houston: Gulf Publishing, 1999).

28. In Focus: Lou Gerstner”, *CNN World Business*, 2 de julio de 2004, www.cnn.com.

29. W. F. Cascio, “Strategies for Responsible Restructuring”, *Academy of Management Executive* 19, no 4 (2005), pp. 39-50.

Cultura organizacional

Cuando escucho la palabra cultura echo mano de mi escopeta.

—Hanns Johst



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz:

1 Relacionar la cultura institucional con la cultura organizacional.

2 Definir *cultura organizacional* y describir sus características comunes.

3 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

4 Explicar los factores que crean y sostienen la cultura de una organización.

5 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.

6 Identificar cómo se crea una cultura ética.

7 Describir una cultura organizacional positiva.

8 Identificar las características de una cultura espiritual.

9 Mostrar cómo la cultura nacional afecta la forma en que la cultura organizacional se lleva a un país diferente.

Silicon Valley ha establecido una sucursal, y no está en la "otra" costa sino en otro continente: en Londres. El movimiento ha estado en marcha por varios años, pero a últimas fechas se ha acelerado. Tan solo en 2006, unas 30 compañías de California han abierto oficinas en Londres. Una de cada tres compañías estadounidenses en Londres proviene de California, inclusive los íconos de Silicon Valley, Apple, Google, Sun Microsystems, Amgen y Cisco. Si California fuera un país, sería el *segundo* (después de Estados Unidos

California se muda a Londres



y antes de Canadá) lugar de origen de compañías de países extranjeros en Londres.

No se necesita saber mucho sobre Silicon Valley o sobre Londres para ver un choque cultural en la convivencia. Londres es famosa (o notoria, depende del punto de vista) por su formalidad: trajes de negocios, almuerzos formales, oficinas conservadoras y comunicación diplomática y apropiada. California es renombrada por la cultura opuesta a todo lo anterior. Así que, ¿qué resulta? ¿Cuál cultura gana?

Hasta el momento, parece que California. En las oficinas que Google tiene en Londres, el toque californiano incluye mesas de fútbol, sillones tipo cojín, juegos gigantes y sándwiches de rosbif (en vez de una comida en tres tiempos). El código de vestimenta es casual de negocios, aun cuando la mayor parte de los empleados de Google en las oficinas

centrales de Londres son británicos. "Se puede ser serio sin un traje", dice un londinense de Google que se ha acostumbrado al estilo de California.

Cuando otro londinense, Nigel Thornton, fue contratado por Amgen, se sorprendió por el número de correos electrónicos en que se pedía su opinión y por las costumbres diferentes. "Lo divertido de los estadounidenses de nuestra oficina es que siempre están comiendo o bebiendo algo", dice Thornton. "Los británicos solo toman el desayuno, comida y cena".

Cuando los británicos visitan las oficinas de DVS Shoe Co. (con sede en Torrance, California), se sorprenden con frecuencia por la vestimenta informal y atmósfera relajada. "Nos ven vestidos de manera informal", dice Erik Ecklund, un gerente en DVS, "y dicen, 'hombre, nos lo hubieran dicho"[1] ■

Como lo ilustra el ejemplo de apertura del capítulo, es frecuente que la cultura organizacional sea tan fuerte que trascienda las fronteras nacionales. Una cultura fuerte da estabilidad a una organización. Pero para ciertas empresas también llega a ser una barrera importante para el cambio. En este capítulo se plantea que toda organización tiene una cultura, y en función de lo marcada que esté, tiene una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización. Antes de avanzar, veamos qué clase de cultura organizacional prefiere usted. Para saberlo, resuelva la autoevaluación siguiente.



¿CUÁL ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL CORRECTA PARA MÍ?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación III.B.1 (What's the Right Organizational Culture for Me?) y responda las preguntas siguientes:

1. *A juzgar por los resultados, ¿se ajusta mejor a una cultura formal y estructurada o a una más bien informal y poco estructurada?*
2. *¿Le sorprenden sus resultados? ¿A qué piensa que se deben sus calificaciones?*
3. *¿Cómo podrían influir sus resultados en la trayectoria de su carrera?*

Institucionalización: Un antecedente de la cultura

1 *Relacionar la cultura institucional con la cultura organizacional.*

La idea de considerar a las organizaciones como culturas –donde hay un sistema de significados compartido por sus miembros– es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más. También tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y personal de GM *son* diferentes de las oficinas y personal de Wachovia. Los teóricos de las organizaciones ahora reconocen esto al cuenta del papel tan importante que juega la cultura en las vidas de los miembros de las organizaciones. Sin embargo, es interesante que el origen de la

cultura como variable independiente que afecta las actitudes y comportamiento de los empleados se pueda rastrear más de 50 años en el pasado, hasta el concepto de **institucionalización**.[2]

Cuando una organización se institucionaliza cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros. Ross Perot creó Electronic Data Systems (EDS) a principios de 1960, pero la dejó para fundar otra nueva, Perot Systems. EDS ha continuado su funcionamiento a pesar de la partida de su fundador. Sony, Gillette, McDonald's y Disney, son ejemplos de organizaciones que han existido más allá de la vida de su fundador o la de cualquiera de sus miembros.

Cuando una organización se institucionaliza, se la valúa por sí misma, no sólo por los bienes o servicios que produce. Adquiere inmortalidad. Si sus metas originales ya no son relevantes no sale del negocio. En vez de ello se redefine. Un ejemplo clásico es el de March of Dimes. Originalmente fue creada para financiar la batalla contra la polio. Cuando esta enfermedad quedó erradicada en lo esencial a finales de la década de 1950, March of Dimes no cerró, solo redefinió sus objetivos como financiadora de investigaciones para reducir los defectos al nacer y disminuir la mortalidad infantil

La institucionalización opera para producir una comprensión común entre los miembros respecto de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, significativo.[3] Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento se hacen evidentes en sí mismos para sus miembros. Como veremos, esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. Entonces, el entendimiento de qué es lo que constituye la cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende, mejorará nuestra capacidad para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo.

¿Qué es cultura organizacional?

Hace algunos años, se preguntó a un ejecutivo cuál era el significado de *cultura organizacional*. En esencia dio la misma respuesta que la Suprema Corte de Justicia de cierta época dio alguna vez al tratar de definir la pornografía: "No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo". Para nuestros propósitos, no es aceptable este enfoque del ejecutivo para definir la cultura de una organización. Se necesita una definición básica que dé un punto de partida a nuestro intento de entender el fenómeno. En esta sección proponemos una definición específica y revisamos varios aspectos periféricos de esta definición.

2 *Definir* cultura organizacional *y describir sus características comunes.*

Una definición de *cultura organizacional*

Parece haber mucho acuerdo en que **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.[4] Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.[5]

1. *Innovación y aceptación del riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

institucionalización *Condición que ocurre cuando una organización cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros y adquiere inmortalidad.*

cultura organizacional *Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.*

Southwest Airlines tiene una cultura orientada a las personas que se basa en los valores de la compañía, de preocupación, respeto y cuidado de sus empleados y clientes. Southwest da poder a sus trabajadores para que tomen decisiones de corazón que den beneficios positivos a los clientes. Al contratar nuevo personal, Southwest busca el "corazón de servidor" en los candidatos. La fuente de la cultura de cuidado y amor por la diversión es Herb Kelleher, cofundador y presidente, que aparece en la fotografía con los empleados durante una ceremonia para celebrar la inauguración del servicio de Southwest en el Aeropuerto Internacional de Filadelfia.



3. *Orientación a los resultados.* Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. *Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Agresividad.* Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. *Estabilidad.* Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros. La figura 17-1 ilustra cómo se mezclan estas características a fin de crear organizaciones muy diversas.

Cultura es un término descriptivo

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que *satisfacción en el trabajo* es evaluativo.

Figura 17-1 Comparación de culturas organizacionales

Organización A

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y los "buenos administradores" son aquellos que dan datos detallados que apoyen sus recomendaciones. No se estimulan las decisiones creativas que implican cambios o riesgos significativos. Como los gerentes de proyectos fallidos son criticados abiertamente y reciben castigos, los directivos no tratan de implementar ideas que se desvíen mucho del *status quo*. Un gerente de bajo nivel mencionó una frase de uso frecuente en la compañía "Si no está roto, no lo compongas".

En esta empresa hay muchas reglas y regulaciones que los trabajadores deben seguir. Los gerentes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que no hay desviaciones. A la administración le preocupa la productividad elevada, sin importar el efecto que tenga en la moral o rotación de los empleados.

Las actividades del trabajo están diseñadas alrededor de los individuos. Hay distintos departamentos y líneas de autoridad, y se espera que los empleados minimicen el contacto formal con otros empleados fuera de su área funcional o línea de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas hacen énfasis en el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar los aumentos de salario y ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa de manufactura. Sin embargo, aquí la administración estimula y premia el correr riesgos y el cambio. Las decisiones con base en la intuición se valoran tanto como las más racionalizadas. La dirección está orgullosa de su historia de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito con la introducción de manera regular de productos innovadores. Se invita a gerentes o empleados con buenas ideas a que las "echen a andar". Y las fallas se tratan como "experiencias de aprendizaje". La compañía tiene orgullo por estar orientada al mercado y responder con rapidez a las cambiantes necesidades de sus clientes.

Hay pocas reglas y regulaciones para que sigan los trabajadores, y la supervisión es laxa porque la dirección piensa que su personal trabaja duro y es confiable. A la administración le preocupa la productividad, pero cree que ésta llega si se trata al personal en la forma correcta. La empresa siente orgullo por su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades de trabajo están diseñadas alrededor de equipos, y se estimula a los miembros de éstos para que interactúen con otros a través de las funciones y niveles de autoridad. Los empleados hablan en forma positiva de la competencia entre los equipos. Los individuos y equipos tienen metas y los bonos se basan en el logro de los objetivos. Se da a los empleados autonomía considerable para que elijan los medios con los que alcancen sus metas.

¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto se hizo explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado *compartido*. Por tanto, debemos esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.[6]

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.[7] La **cultura dominante** expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva.[8] Las **subculturas** tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para

cultura dominante *Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.*

subculturas *Miniculturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica.*

reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras tal vez tenga una subcultura que compartan únicamente los miembros de ese departamento. Incluiría los **valores nucleares** de la cultura dominante más valores adicionales exclusivos de los miembros del departamento de compras. De manera similar, una oficina o unidad de la organización que esté físicamente separada de las operaciones principales de ésta tal vez adopte una personalidad diferente. Otra vez, los valores nucleares son retenidos en lo esencial, pero se modifican para que reflejen la situación distintiva de la unidad separada.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de "significado compartido" de la cultura lo que hace que ésta sea un elemento poderoso para guiar y conformar el comportamiento. Eso es lo que permite decir, por ejemplo, que los valores culturales de Microsoft son la agresividad y el correr riesgos[9] y luego usar esa información para entender mejor el comportamiento de los ejecutivos y empleados de Microsoft. Pero no podemos ignorar la realidad de que muchas organizaciones también tienen subculturas que influyen en el comportamiento de sus miembros.

Culturas fuertes *versus* débiles

Cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles.[10] El argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación.

En una **cultura fuerte** los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa.[11] Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. Por ejemplo, la empresa Nordstrom, con base en Seattle, ha desarrollado una de las culturas de servicio más fuertes de la industria al menudeo. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a duda lo que se espera de ellos, y es esta expectativa lo que contribuye mucho a determinar su comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte debe de ser disminuir la rotación de los empleados. Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización.[12]

Cultura *versus* formalización

Una cultura organizacional fuerte incrementa la consistencia del comportamiento. En este sentido, se debe reconocer que una cultura fuerte actúa como sustituto de la formalización.[13]

En el capítulo anterior estudiamos la forma en que las reglas y regulaciones de la formalización actúan para controlar el comportamiento del empleado. La mucha formalización hace que una organización sea predecible, ordenada y consistente. A este respecto, una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Por tanto, la formalización y la cultura deben verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que guíen el comportamiento de los empleados. Dichos lineamientos quedan internalizados en los trabajadores cuando aceptan la cultura de la organización.



Una buena cultura organizacional no conoce fronteras

En un estudio con 230 organizaciones de diferentes industrias de todo el mundo, de regiones que incluían Norteamérica, Asia, Europa, Medio Oriente y África, el tener una cultura organizacional fuerte y positiva se asociaba con la mayor eficacia organizacional.

El estudio, publicado en la revista *Organizational Dynamics*, reveló que los aspectos fuertes y positivos de la cultura organizacional que eran más críticos para triunfar entre las regiones por lo general incluían los siguientes:

- Dar poder a los empleados
- Tener orientación hacia los equipos
- Tener una dirección estratégica clara, y propósito
- Poseer una visión fuerte y reconocible

Aunque al comparar las regiones había similitudes en términos de cultura y eficacia organizacional, hubo ciertas diferencias cuando los investigadores compararon países individuales. Por ejemplo, una cultura organizacional que hace énfasis en dar poder a los trabajadores parece ser más importante para el desempeño en países como Estados Unidos y Brasil, y menos importante en países como Japón debido a que los dos primeros países se centran en el individuo. Asimismo, centrarse en provocar un cambio dentro de la organización parece ser un índice de pronóstico confiable de la eficacia de la organización en Sudáfrica, pero relativamente no confiable en Jamaica, aunque no está claro por qué sucede así.

En general, el estudio confirma que tener una cultura organizacional fuerte y productiva se asocia con el mayor crecimiento de las ventas, rentabilidad, satisfacción de los empleados y desempeño organizacional en general, sin importar donde se localice físicamente la empresa.

Fuente: Con base en D. R. Denison, S. Haaland y P. Goelzer, "Corporate Culture and Organizational Effectiveness; Is Asia Different from the Rest of the World?" Organizational Dynamics, febrero de 2004, pp. 98-109.

¿Qué hacen las culturas?

3 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

Hemos aludido al impacto que tiene la cultura organizacional sobre el comportamiento. También hemos sostenido en forma explícita que una cultura fuerte debe de asociarse con la menor rotación. En esta sección revisaremos con más cuidado las funciones de la cultura y evaluaremos si puede ser un obstáculo para una organización.

Funciones de la cultura

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

valores nucleares *Valores principales o dominantes aceptados en toda la organización.*

cultura fuerte *Aquella en que los valores nucleares se comparten con intensidad y en forma extensa.*



La cultura organizacional guía y da forma a las actitudes de los empleados de New Zealand Air. Uno de los principios que guía a la aerolínea es enfatizar y promover a Nueva Zelanda y su herencia nacional tanto dentro del país como en el extranjero. En esta fotografía, un miembro de la tripulación con el atuendo tradicional maorí y un piloto chocan la nariz para representar que comparten la misma respiración después de una ceremonia por la compra que hizo la aerolínea de un avión Boeing, en Everett, Washington. Esta expresión de representar a su nación con orgullo crea un lazo fuerte entre los empleados.

Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros.[14] Como lo pone en claro la cita siguiente, la cultura define las reglas del juego:

> Por definición, la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo… Hasta que los recién llegados no aceptan las reglas, no son aceptados como miembros de pleno derecho de la organización. Las trasgresiones de las reglas por parte de los ejecutivos de alto nivel o los empleados de primera línea dan como resultado la desaprobación universal y penas severas. La conformidad con estas reglas se vuelve la base primaria de las recompensas y los ascensos.[15]

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy.[16] A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el *significado compartido* provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección.

Como veremos más adelante en este capítulo, hay mucha influencia del "ajuste" entre el individuo y la organización sobre quién recibe una oferta de trabajo para unirse a la organización, quién es apreciado como un gran realizador y quién obtiene un ascenso: es decir, si las actitudes y comportamiento del solicitante o empleado son compatibles con la cultura. No es coincidencia que los empleados en los parques temáticos de Disney parezcan ser casi universalmente atractivos, limpios, con buena presentación y grandes sonrisas. Esa es la imagen que busca Disney, por lo que la compañía selecciona empleados que la cultiven. Y una vez en el trabajo hay una cultura fuerte apoyada por reglas y reglamentos formales que garantiza que los trabajadores de los parques temáticos de Disney actúen en una forma relativamente uniforme y predecible.

La cultura como obstáculo

Estamos tratando la cultura en una forma que no la juzga. No se ha dicho que sea buena o mala, solo que existe. Muchas de sus funciones, como se dijo, son valiosas tanto para la organización como para el empleado. La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador.

Estos son beneficios claros para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Dice a los empleados cómo se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deben ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización.

Barreras para el cambio Cuando los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico.[17] Cuando un ambiente pasa por un cambio rápido, la cultura absorbida por la organización deja de ser apropiada, de modo que la consistencia en el comportamiento es un activo para ella cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, se llega a convertir en una carga y hace difícil la respuesta a los cambios del ambiente. Esto ayuda a explicar las dificultades que en los años recientes han tenido los ejecutivos de organizaciones como Mitsubishi, Eastman Kodak, Boeing y el FBI, para adaptarse a las modificaciones de su ambiente.[18] Estas organizaciones tienen culturas fuertes que en el pasado funcionaron bien para ellas, pero se convirtieron en obstáculos para el cambio cuando el enfoque de los "negocios como siempre" dejó de ser efectivo.

Obstáculos para la diversidad La contratación de empleados nuevos que por su raza, edad, género, discapacidad u otras diferencias, no son como la mayoría de miembros de la organización crea una paradoja[19] La dirección quiere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales nucleares de la organización, pues de otro modo es improbable que se adapten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la dirección desea actuar con apertura y demostrar apoyo para las diferencias que estas personas llevan al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes generan una presión considerable para que los empleados se conformen. Limitan el rango de valores y estilos que son aceptables. En ciertos casos, como el muy conocido de Texaco (en el que se llegó a un acuerdo por $176 millones con 1,400 empleados) en el que los altos ejecutivos hacían comentarios despectivos sobre las minorías, una cultura fuerte que condone los prejuicios incluso destruye las políticas corporativas formales sobre la diversidad.[20] Las organizaciones buscan y contratan individuos diversos debido a las fortalezas alternativas que éstos llevan al sitio de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diferentes es probable que estén fuera de lugar en las culturas fuertes en que las personas tratan de ajustarse. Por tanto, las culturas fuertes son obstáculos cuando eliminan con eficacia las fortalezas únicas que las personas con formaciones distintas llevan a la organización. Además, las culturas fuertes también son barreras cuando apoyan los sesgos institucionales o se vuelven insensibles respecto de las personas distintas.

Obstáculos para las adquisiciones y fusiones Históricamente, los factores clave en los que se fija la administración para tomar decisiones sobre la adquisición o fusión con otras empresas, se relacionaban con ventajas financieras o sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal.[21] Si bien unos estados financieros o línea de productos favorables son la atracción inicial de una candidata a la adquisición, el que ésta funcione parece ser más cuestión de lo bien que armonicen las dos culturas organizacionales.

Muchas adquisiciones fracasan poco después de consumarse. Un sondeo realizado por la empresa de consultoría A. T. Kearney reveló que 58 por ciento de las fusiones había fallado en lograr los objetivos de valor establecidos por la alta dirección.[22] La causa principal del fracaso es el conflicto entre las culturas organizacionales. Como dijo un experto, "las fusiones tienen una tasa de falla inusualmente alta, y siempre se debe a aspectos de las personas". Por ejemplo, la fusión realizada en 2001 por $183 mil millones de dólares entre America Online (AOL) y Time Warner, fue la

¿MITO o CIENCIA? *"Las personas socializan por sí solas"*

Este enunciado es verdadero en gran parte. Aunque por lo general pensamos que la socialización es un proceso en el que una persona es formada por su ambiente –por lo que es el principal centro de atención de las investigaciones sobre socialización–, se han acumulado más evidencias de que muchas personas socializan por sí solas, o al menos moldean sustancialmente sus experiencias de socialización.

Los estudios revelan que los individuos con personalidad proactiva son mucho mejores en el aprendizaje de los procesos que los recién llegados (como se vio en el capítulo 4, quienes tienen una personalidad proactiva identifican las oportunidades, demuestran iniciativas y emprenden acciones). Ésa es la razón por la que es más probable que hagan preguntas, busquen ayuda y soliciten retroalimentación: en pocas palabras, aprenden más debido a que buscan más información y retroalimentación.

Las investigaciones indican que los individuos con personalidad proactiva también son mejores para formar redes cuando entran a una organización y logran un ajuste más estrecho con la cultura de ésta: en breve: acumulan su propio "capital social". Como resultado de haber socializado con más eficacia en la organización, las personas proactivas tienden a gustar más de sus trabajos, los realizan mejor y tienen menos propensión a renunciar. Parece que las personas proactivas hacen mucho por socializar *por sí solas* en la cultura de una organización.

Lo anterior no niega que la socialización importa. El punto es que las personas no son actores pasivos que sean socializados. Bien puede ser que lo bien que alguien es socializado en una nueva cultura dependa de su personalidad más que de cualquier otra cosa.[23] ■

más grande en la historia corporativa. La fusión ha sido un desastre: solo dos años después las acciones habían caído un sorprendente 90 por ciento. Es común afirmar que el choque cultural es una de las causas de los problemas de AOL Time Warner. Como observó un experto, "En cierta forma, la fusión de AOL con Time Warner fue como el matrimonio de una adolescente con un banquero de edad madura. Las culturas eran muy distintas. En AOL había collares y pantalones de mezclilla. Time Warner usaba trajes formales".[24]

Crear y sostener una cultura

4 Explicar los factores que crean y sostienen la cultura de una organización.

La cultura de una organización no brota de la nada. Una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en la creación de una cultura? ¿Qué refuerza y sostiene a dichas fuerzas una vez que surgen? En esta sección responderemos ambas preguntas.

Cómo empieza una cultura

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente final de la cultura de una organización: sus fundadores.[25]

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un gran efecto en la cultura temprana de una organización. Tienen una visión de lo que esta debiera ser. No están restringidos por costumbres o ideologías previas. El pequeño tamaño que es común caracterice a las organizaciones nuevas facilita mucho la imposición de la visión de los fundadores en todos los miembros de la organización. La creación de cultura ocurre de tres maneras.[26] En primer lugar, los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos. En segundo, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y por último, el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así



La fuente de la cultura de Cranium es su cofundador y CEO, Richard Tait, quien aparece aquí en una feria de juguetes y juegos que fabrica su compañía. Tait creó una cultura de diversión y colaboración en Cranium tal que los empleados trabajan en un ambiente que estimula la creatividad e innovación en el desarrollo de nuevos productos. En Cranium, los trabajadores eligen sus propios títulos. Tait escogió ser el Grand Poo Bah, y el director financiero seleccionó Profesor Utilidades. Los muros de las oficinas de Cranium están pintadas de colores primarios brillantes, y por todas partes suena música.

internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores se convierte en el determinante principal de dicho éxito. En este punto, toda la personalidad de los fundadores queda impregnada en la cultura de la organización.

La cultura en Hyundai, el conglomerado gigante coreano, es en gran medida reflejo de su fundador Chung Ju Yung. La fiereza de Hyundai, su estilo competitivo y su naturaleza disciplinada y autoritaria, son las mismas características que se usan con frecuencia para describir a Chung. Otros ejemplos contemporáneos de fundadores que han tenido un impacto inconmensurable en la cultura de sus organizaciones incluyen a Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IKEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en FedEx, y Richard Branson en Virgin Group.

Mantener viva la cultura

Una vez que la cultura ha surgido, hay prácticas en el interior de la organización que actúan para mantenerla brindándole a los empleados un conjunto de experiencias similares.[27] Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos que estudiaremos en el capítulo siguiente refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, criterios de evaluación del desempeño, actividades de capacitación y desarrollo y procedimientos para ascender garantizan que quienes son contratados se ajusten con la cultura, recompensen a quienes la apoyan y castigan (incluso expulsan) a los que la desafían. Son tres las fuerzas que juegan una parte de particular importancia en el sostenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización. Veamos cada una más de cerca.

Selección La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización. Es común que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requerimientos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo ignorar el hecho de que la decisión final sobre a quién contratar se verá muy influida por el criterio de quien la tome, acerca de lo bien que los candidatos se ajustarán a la organización. Este intento de asegurar una coincidencia apropiada, con toda intención o en forma inadvertida, da como resultado que se contrata a personas que tienen valores que en esencia son consistentes

con aquellos de la organización, o al menos buena parte de ellos.[28] Además, el proceso de selección brinda información a los solicitantes sobre la organización. Los candidatos aprenden acerca de la empresa, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de ésta, se autoexcluyen del grupo de candidatos. Por tanto, la selección se vuelve una avenida de dos sentidos que permite al empleador y al solicitante deshacer el matrimonio si parece que hay una desavenencia. De esta manera, el proceso de selección sostiene la cultura de una organización por medio de eliminar aquellos individuos que tal vez atacarían o minarían sus valores nucleares.

Por ejemplo, W. L. Gore & Associates, fabricante de la tela Gore-Tex usada en ropa para el aire libre, está orgullosa de su cultura democrática y trabajo en equipo. No hay títulos en Gore, ni jefes ni cadenas de mando. Todo el trabajo se realiza en equipos. En el proceso de selección de Gore, equipos de empleados someten a los candidatos a entrevistas extensas para asegurarse de que aquellos que no puedan manejar el nivel de incertidumbre, flexibilidad y trabajo en equipo que los empleados desarrollan en las plantas de Gore, queden fuera.[29]

Alta dirección Las acciones de la alta dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización.[30] A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, tales como el riesgo que es deseable correr; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus empleados; lo que constituye una vestimenta apropiada; qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otras recompensas, etc.

Por ejemplo, Robert A. Keirlin ha sido llamado "el CEO más barato de Estados Unidos".[31] Keirlin es presidente y CEO de Fastenal Co., el minorista más grande de Estados Unidos que se especializa en tuercas y tornillos, con 6500 empleados. Tiene un salario de solo $60,000 al año. Tiene tres trajes, cada uno de los cuales los compró usados. Acumula cupones de tiendas, maneja un Toyota y se queda en moteles baratos cuando hace viajes de negocios. ¿Keirlin necesita ahorrar centavos? No, pues el valor de mercado de sus acciones en Fastenal es alrededor de $300 millones de dólares. Pero el hombre prefiere un estilo de vida personal modesto. Y quiere lo mismo para su compañía. Keirlin argumenta que su comportamiento debe enviar un mensaje a todos sus trabajadores: en esta empresa no desperdiciamos las cosas. Se ve a sí mismo en un rol modelo de frugalidad, y los empleados de Fastenal han aprendido a seguir su ejemplo.



Los empleados nuevos en Broad Air Conditioning, en Changsha, China, reciben adoctrinamiento en la cultura de estilo militar de la compañía al pasar una sesión de capacitación de 10 días en un campo de entrenamiento, donde son divididos en pelotones y viven en barracas. El campo de entrenamiento los prepara para la formalidad militar que prevalece en Broad, donde los trabajadores comienzan su semana laboral en formación durante una ceremonia de honores a las dos banderas de la compañía y a la de China. Todos los empleados viven en dormitorios en la sede de la empresa y reciben comida y hospedaje gratuitos. Para motivar a sus trabajadores, Broad ha distribuido por el campus 43 estatuas de bronce, de tamaño real, de líderes que inspiran, desde Confucio a Jack Welch, antiguo CEO de General Electric.

Socialización No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ésta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes. Por tanto, la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura. Este proceso de adaptación se llama **socialización**.[32]

Todos los marines deben asistir a un campo de entrenamiento, donde "demuestran" su compromiso. Por supuesto, los entrenadores de los marines adoctrinan a los nuevos reclutas en el "modo del Cuerpo de marines". Todos los empleados nuevos de Newmann Homes en Warrenville, Illinois, pasan por un programa de orientación de 40 horas.[33] Se los introduce a los valores y cultura de la empresa a través de varias actividades: inclusive un almuerzo de servicio al cliente, una feria interactiva de mesa redonda departamental, y presentaciones elaboradas por grupos de nuevos empleados ante el CEO, acerca de los valores nucleares de la compañía. Para los nuevos trabajadores de los niveles superiores, es frecuente que las compañías dediquen mucho más tiempo y esfuerzo al proceso de socialización. En Limited Brands, los vicepresidentes y directores regionales recién contratados pasan por un programa intensivo de 1 mes, llamado "abordaje" que está diseñado para sumergir a dichos ejecutivos en la cultura de la empresa.[34] Durante este mes no tienen responsabilidades directas por las tareas asociadas con sus nuevos puestos. En vez de ello, pasan su tiempo de trabajo en reuniones con otros líderes y mentores de alto rango, trabajan en el piso de las tiendas, evalúan los hábitos de empleados y clientes, investigan a la competencia y estudian el pasado y operaciones actuales de Limited Brands.

Mientras estudiamos la socialización, tenga en mente que la etapa más crítica de este proceso es el momento de entrada a la organización. Aquí es cuando la organización quiere moldear al recién llegado como un empleado "en buena disposición". Los trabajadores que no aprendan los comportamientos esenciales o de pivote, se arriesgan a ser etiquetados como "inconformes" o "rebeldes", lo que con frecuencia lleva a la expulsión. Pero la organización socializará a cada empleado, aunque tal vez no tan explícitamente, durante toda su carrera en ella. Esto contribuye más a sostener la cultura.

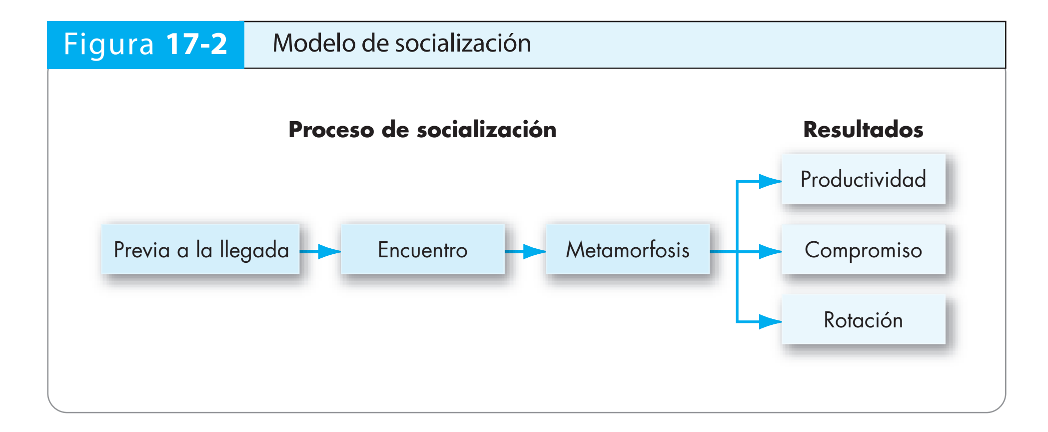
La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: previa a la llegada, encuentro y metamorfosis.[35] La primera etapa agrupa todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa éste ve lo que la organización es en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad sean diferentes. En la tercera etapa tienen lugar los cambios de relativa larga duración. El nuevo trabajador domina las aptitudes requeridas para el puesto, ejecuta con éxito los nuevos roles y hace los ajustes a los valores y normas del grupo de trabajo.[36] Este proceso de tres etapas tiene un efecto en la productividad del nuevo empleado, en el compromiso con los objetivos de la organización y en la decisión temporal de permanecer con la organización. La figura 17-2 ilustra este proceso.

La **etapa previa a la llegada** reconoce de manera explícita que cada individuo llega con un cúmulo de valores, actitudes y expectativas que se forma en cuanto al trabajo por realizar y a la organización. Por ejemplo, en muchos trabajos, particularmente los de tipo profesional, los nuevos miembros han pasado por un amplio proceso de socialización previa en cuanto a capacitación y en la escuela. Por ejemplo, un objetivo principal de las escuelas de administración es socializar a los estudiantes con las actitudes y comportamientos que desean las empresas. Si los ejecutivos de negocios piensan que los empleados exitosos valoran la ética de las ganancias, son

socialización *Proceso que adapta a los empelados a la cultura de la organización.*

etapa previa a la llegada *Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización, que ocurre antes de que un nuevo empleado se una a la organización.*

Figura 17-2 Modelo de socialización



leales, trabajan duro y desean tener logros, pueden contratar individuos egresados de las escuelas que hayan moldeado este patrón. Además, la mayoría de personas de negocios se dan cuenta de que no importa lo bien que piensen que han socializado a los recién llegados, el índice de pronóstico más importante del comportamiento futuro de éstos es su comportamiento pasado. Las investigaciones demuestran que aquello que saben las personas antes de unirse a la organización y lo proactiva que sea su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustarán a la nueva cultura.[37]

Una forma de capitalizar la importancia de las características previas a la contratación durante la socialización, es seleccionar empleados con el "relleno correcto" y usar el proceso de selección para informar a los candidatos acerca de la organización como un todo. Además, como ya se dijo, el proceso de selección también actúa para asegurar la inclusión del "tipo correcto": aquellos que se ajustarán. "En realidad la aptitud del individuo para presentar la cara apropiada durante el proceso de selección determina en primer lugar su capacidad para avanzar en la organización. Así, el éxito depende del grado con que el aspirante anticipe correctamente las expectativas y deseos de aquellos miembros de la organización que estén a cargo de la selección".[38]

Al entrar a la organización, el nuevo miembro pasa a la **etapa de encuentro.** Aquí, el individuo se enfrenta a la posible dicotomía entre sus expectativas –respecto del trabajo, compañeros, el jefe y la organización en general– y la realidad. Si sus expectativas demuestran haber sido más o menos correctas, la etapa de encuentro sólo es la reafirmación de las percepciones obtenidas antes. Sin embargo, es frecuente que no ocurra así. Ahí donde difieren las expectativas y la realidad, el nuevo empleado pasará por una socialización que lo despojará de sus suposiciones anteriores y las sustituirá por otras que la organización considera deseables. En el extremo, un nuevo miembro puede quedar totalmente desilusionado con las realidades del trabajo y renunciar. La selección apropiada debiera reducir mucho la probabilidad de que esto ocurra. Asimismo, la red de amigos y compañeros de un empleado desempeña un papel crítico para ayudar a otros a "dominar los detalles". Los recién llegados se comprometen más con la organización cuando sus redes de amigos son grandes y diversificadas. Por tanto, las organizaciones quizá los ayuden a socializar si estimulan los lazos de amistad en su interior.[39]

Por último, el nuevo miembro debe solucionar cualquier problema descubierto durante la etapa de encuentro. Esto tal vez significa pasar por cambios: de ahí que ésta se denomine **etapa de metamorfosis**. Las opciones presentadas en la figura 17-3 son alternativas diseñadas para llegar a las metamorfosis deseadas. Observe, por ejemplo, que entre más se base la administración en programas de socialización que sean formales, colectivos, fijos seriados y con énfasis en la desinversión, más probabilidad hay de que las diferencias y perspectivas de los recién llegados se eliminarán y serán sustituidas por comportamientos estándares y predecibles. La selección cuidadosa que haga la administración de las experiencias de socialización de los nuevos empleados puede crear –en el extremo– conformistas que mantengan las tradiciones y costumbres, o individualistas inventivos y creativos que consideren que ninguna práctica organizacional es sagrada.

Figura 17-3 Opciones de socialización

Formal *vs*. Informal Cuanto más se segrega a un nuevo empleado del marco laboral y se marca la diferencia de alguna manera para ser explícito su rol como nuevo miembro, más formal es la socialización. Algunos ejemplos son: La orientación específica y los programas de entrenamiento. En la socialización informal se coloca al nuevo empleado directamente en el trabajo con poca o ninguna atención especial.

Individual *vs*. Colectivo Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual. Esta es la manera en que se lleva a cabo en varias oficinas profesionales. Asimismo, pueden agruparse juntos y ser procesados a través de un conjunto de experiencias idénticas, como se hace en los reclutamientos militares.

Fijos *vs*. Variables Se refiere al horario en que los nuevos miembros hacen la transición de externo a interno. Un horario fijo establece etapas estandarizadas de transición, lo cual caracteriza a los programas rotatorios de entrenamiento. También incluye periodos probatorios, como el estatus de "asociado" de 8 a 10 años que se aplica en empresas de contabilidad y de abogados antes de decidir si un candidato se convertirá en socio. Los programas variables no dan ninguna noticia por adelantado del horario de su transición. Los sistemas variables describen al sistema de ascensos común, en el que uno no avanza a la siguiente etapa hasta que esté "listo".

Serial *vs*. al Azar La socialización serial se caracteriza por el uso de los modelos de roles que capacitan y alientan al nuevo miembro. Algunos ejemplos son: los programas de aprendizaje y consultoría. En la socialización al azar, los modelos de roles son detenidos deliberadamente. Se deja que los nuevos empleados lleguen a sus propias conclusiones.

Inversión *vs*. Desinversión La socialización de inversión asume que las cualidades de los nuevos miembros y calificaciones son ingredientes necesarios para el éxito del trabajo, de manera que estas cualidades y capacidades son apoyadas y confirmadas. La socialización de desinversión intenta quitar ciertas características del reclutado. La fraternidad y los clubs femeninos "los estudiantes" que se convertirán en miembros se examinan con cuidado para formarlos dentro de un rol apropiado.

Se puede decir que la metamorfosis y el proceso de socialización al llegar, están terminados cuando los nuevos miembros se sienten cómodos con la organización y su trabajo. Han internalizado las normas de la organización y su grupo de trabajo, y las entienden y aceptan. Los nuevos miembros se sienten aceptados por sus compañeros como individuos confiables y valiosos. Confían en que tienen la competencia para efectuar el trabajo con éxito. Entienden el sistema: no sólo sus propias tareas sino también las reglas, procedimientos y prácticas informalmente aceptadas. Por último, saben cómo serán evaluados; es decir, qué criterios se usarán para medir y evaluar su trabajo. No ignoran lo que se espera de ellos y lo que constituye un trabajo "bien hecho". Como ilustra la figura 17-2, la metamorfosis exitosa debe tener un efecto positivo en la productividad de los nuevos empleados y su compromiso con la organización, así como reducir su propensión a abandonarla.

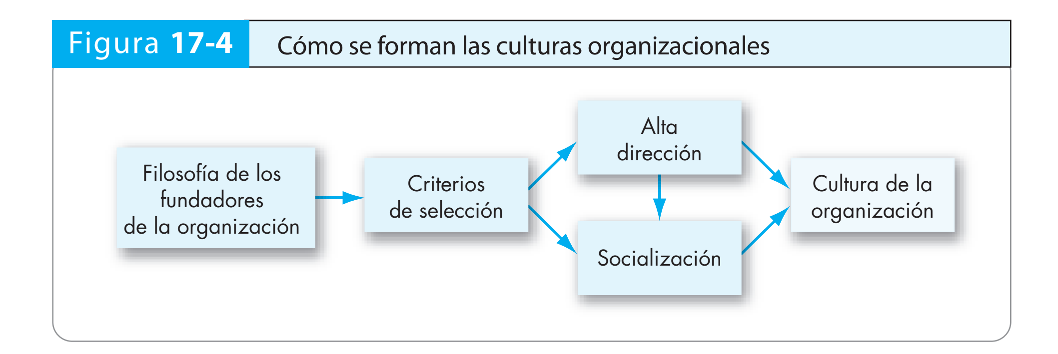
Resumen: cómo se forman las culturas

La figura 17-4 resume cómo se establece y sostiene la cultura de una organización. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Éste, a su vez, tiene mucha influencia en los criterios que se usan para contratar. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y lo que no. El modo en que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en la preferencia que tenga la alta dirección respecto de los métodos de socialización.

etapa de encuentro *Etapa del proceso de socialización en la que un nuevo empleado ve lo que la organización es en verdad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad tal vez diverjan.*

etapa de metamorfosis *Etapa del proceso de socialización en la que un nuevo empleado cambia y se ajusta al trabajo, grupo y organización.*

Figura 17-4 Cómo se forman las culturas organizacionales



Cómo aprenden la cultura los empleados

5 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.

La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Historias

En los días en que Henry Ford II era presidente de Ford Motor Co., difícilmente habría encontrado un gerente que no hubiera escuchado la historia de cuando el Sr. Ford recordaba a los gerentes que se volvían demasiado arrogantes, "es mi nombre el que está en el edificio". El mensaje estaba claro: Henry Ford II fundó la compañía.

Nike tiene cierto número de altos ejecutivos que dedican gran parte de su tiempo a servir como narradores corporativos. Y las historias que cuentan intentan transmitir qué es Nike.[40] Cuando narran la historia de cuando el cofundador (y entrenador de pista de Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los nuevos empleados escuchan las historias de la estrella del atletismo de Oregon Steve Prefontaine y sus batallas para hacer de la carrera un deporte profesional y obtener equipo de mayor rendimiento, aprenden del compromiso de Nike para ayudar a los atletas.

Historias como estas circulan en muchas organizaciones. Es común que contengan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos sonados, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales.[41] Estas historias anclan el presente en el pasado y dan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Rituales

Los **rituales** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto.[42] Uno de los rituales corporativos más conocidos es el canto de la compañía Wal-Mart. Iniciado por el fundador de la empresa, Sam Walton, como una forma de motivar y unir a su fuerza de trabajo, "Dénme una W, dénme una A, dénme una L, dénme un culebreo, ¡dénme una M,A,R,T!", se ha convertido en un ritual de la compañía que une a los trabajadores y refuerza la creencia de Sam Walton en la importancia de sus empleados para el éxito de la organización. Otras compañías, como IBM, Ericsson, Novell, Deutsche Bank y PricewaterhouseCoopers, utilizan cánticos corporativos similares.[43]

Símbolos materiales

El edificio principal de Alcoa no parece albergar las oficinas corporativas comunes de las operaciones. Hay pocas oficinas individuales, aun para los altos ejecutivos. En esencia hay cubículos, áreas comunes y salas de reuniones. Estas oficinas centrales



En Wal-Mart, la cultura se transmite a los empleados a través del ritual diario del "canto de Wal-Mart". En la fotografía aparece el gerente de una tienda Wal-Mart que dirige a los trabajadores en el canto motivacional que los ayuda a preservar el espíritu y ambiente de trabajo de una familia pequeña dentro de la empresa minorista más grande del mundo.

informales transmiten a los empleados que Alcoa valora la apertura, igualdad, creatividad y flexibilidad. Algunas corporaciones dan a sus altos ejecutivos limosinas con chofer y, cuando viajan por aire, uso ilimitado del jet corporativo. Otras, quizá no den limosinas ni aviones privados, pero sí un automóvil y transporte aéreo pagado por la empresa. Sólo que el carro es un Chevrolet (sin chofer) y el asiento en el avión está en la sección económica de un vuelo comercial.

La distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se da a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta.[44] Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento (por ejemplo, de propensión al riesgo, conservador, autoritario, participativo, individualista y social) que es apropiado.

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. Los siguientes son algunos ejemplos de terminología usada por los empleados en Knight-Ridder Information, redistribuidor de datos con sede en California: *número de accesion* (número que se asigna a cada registro individual en una base de datos), *KWIC* (conjunto de palabras clave en el contexto), y *operador relacional* (búsqueda en una base de datos de nombres o términos clave en el mismo orden). Si usted es un nuevo empleado en Boeing, tendrá que aprender un vocabulario único y extenso de acrónimos, inclusive *BOLD* (datos en línea de Boeing), *CATIA* (aplicación interactiva tridimensional de gráficas asistidas por computadora),

rituales *Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto.*



Cambie de puesto y tal vez sufra un choque cultural

Cuando Lyria Charles, gerente de proyecto, cambió de puesto no revisaba su correo electrónico los fines de semana. Con el tiempo, una colega gerente la apartó a un lado y le dijo que se esperaba que los gerentes leyeran su correo electrónico el fin de semana. "No lo sabía", dijo Charles. "Nadie me lo dijo".

Los empleados tienen que aprender las técnicas cuando cambian de puesto. Pero a diferencia de muchos aspectos de los negocios, la cultura organizacional tiene pocas reglas escritas. Es frecuente que las personas aprendan la nueva cultura sólo después de chocar con las barreras y violar reglas no escritas. "Es como ir a otro país", dice Michael Kanazawa, de Dissero Partners, una empresa de consultoría.

Hay miles de formas en que la cultura de una organización difiere de otra. Parafraseando a Tolstoi, en ciertas maneras todas las organizaciones se parecen, pero cada una desarrolla su cultura a su propia manera.

Algunas de las diferencias –como los códigos de vestimenta– son fáciles de detectar. Otras, son mucho más difíciles de discernir. Además de los correos electrónicos en fin de semana, otra regla no escrita que Charles aprendió fue que no debía tener reuniones con sus subordinados en la oficina de ella. ¿Cómo lo hizo? Cuando Charles pidió reunirse con ellos, su asistente programó las reuniones en los cubículos de los subalternos, cuando Charles preguntó por qué, la colaboradora le dijo que "así es como se hace".

Una forma de recorrer el laberinto es seguir con astucia las reglas y costumbres no escritas y hacer muchas preguntas. No obstante, parte del aprendizaje de la cultura de una organización es por ensayo y error. Cuando Kevin Hall comenzó un nuevo trabajo como banquero hipotecario tuvo que hacer él mismo los arreglos de un viaje porque la primera persona a la que lo pidió le respondió que no era parte de su trabajo. Pero al ver que algunos colegas obtenían ayuda lo solicitó a otra persona, que estuvo feliz de hacer el favor. Hall dice que "encuentras el camino mientras caminas".

Fuente: Basado en E. White, "Culture Shock: Learning Customs of a New Office", *Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2006, p. B6.

MAIDS (sistema de datos de ensamblado e instalación de manufactura), *POP* (producción adquirida en el exterior) y *SLO* (objetivos de nivel de servicio).[45]

Con el tiempo es frecuente que las organizaciones desarrollen términos únicos para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. No es raro que los empleados nuevos se sientan abrumados con acrónimos y jerga, la que después de seis meses en el puesto han hecho parte integral de su lenguaje. Una vez asimilada, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura dada.

Creación de una cultura organizacional ética

6 *Identificar cómo se crea una cultura ética*

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una organización y en el comportamiento de sus miembros dentro de la ética.[46] Una cultura organizacional que con toda probabilidad conforme estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca a moderada agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes en dicha cultura tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a *cómo* se logran las metas tanto como *cuáles* son las que se logran.

Una cultura organizacional fuerte tendrá más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores. Por ejemplo, Johnson & Johnson tiene una cultura fuerte que hace mucho énfasis en las obligaciones corporativas para con los clientes, empleados, la comunidad y accionistas, en ese orden. Cuando se descubrió Tylenol envenenado (producto de Johnson y Johnson) en los anaqueles de las tiendas, los empleados de la empresa en todo Estados Unidos retiraron el producto independientemente, antes de que la dirección hubiera siquiera emitido un comunicado que advirtiera los peligros. Nadie tuvo que decir a estos individuos lo que era moralmente correcto; sabían que Johnson & Johnson esperaba que lo hicieran. Por otro lado, una cultura fuerte que invite a recorrer los límites es una fuerza poderosa que da forma al comporta-

miento sin ética. Por ejemplo, la cultura agresiva de Enron, con una presión abrumadora sobre los ejecutivos para aumentar con rapidez las utilidades, invitaba a tomar atajos éticos y con el tiempo contribuyó al colapso de la compañía.[47]

¿Qué puede hacer la dirección para crear una cultura más ética? Sugerimos una combinación de las prácticas siguientes:

- *Sea un rol modelo visible.* Los empleados observarán el comportamiento de la alta dirección como un parámetro que define el comportamiento apropiado. Cuando los altos directivos son vistos como personas que siguen caminos éticos, envían un mensaje positivo a todos los trabajadores.
- *Comunique expectativas éticas.* Las ambigüedades éticas se minimizan si se crean y divulga un código de ética organizacional. Debe enunciar los valores fundamentales de la organización y las reglas éticas que se espera sigan los empleados.
- *Dé capacitación sobre ética.* Realice seminarios, talleres y programas similares acerca de la ética. Use sesiones de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización a fin de aclarar cuáles prácticas están permitidas y cuáles no, y para enfrentar posibles dilemas éticos.
- *Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos.* Las evaluaciones del desempeño de los gerentes deben incluir una evaluación punto por punto de cómo se miden sus decisiones respecto del código de ética de la empresa. Las evaluaciones deben incluir los medios de que se valieron para alcanzar las metas, así como éstas en sí. Las personas que actúen con ética deben ser premiadas de manera notoria por su comportamiento. Igual importancia tiene que los actos faltos de ética sean castigados en forma conspicua.
- *Brinde mecanismos de protección.* La organización necesita proveer mecanismos formales para que los empleados analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto debe incluir la creación de consejeros de ética, *ombudsmen* o funcionarios para la ética.

Creación de una cultura organizacional positiva

7 *Describir una cultura organizacional positiva.*

Con frecuencia es difícil separar las modas de la administración de los cambios duraderos en el pensamiento directivo, en especial los antiguos. En este libro tratamos de mantenernos actualizados al mismo tiempo que alejados de las modas. No obstante hay una tendencia antigua que pensamos llegó para quedarse: la creación de una cultura organizacional positiva.

A primera vista, la creación de una cultura positiva suena ingenuo hasta la desesperanza, o como una conspiración al estilo Dilbert. Lo que hace que creamos que esta tendencia llegó para quedarse es que hay signos de que la práctica de la administración y las investigaciones sobre CO están convergiendo.

Se define una **cultura organizacional positiva** como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales.[48] Consideremos cada una de estas áreas.

Desarrollo de las fortalezas del empleado Gran parte del CO y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas. Como dijo Peter Drucker, gurú de la administración, "La mayor parte de estadounidenses no saben

cultura organizacional positiva *Aquella que hace énfasis en desarrollar las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales.*

cuáles son sus fortalezas. Cuando se les pregunta al respecto, te ven con una mirada perdida o responden en términos de un conocimiento subjetivo, que es la respuesta equivocada". ¿Sabe usted cuáles son sus fortalezas? ¿No sería mejor estar en una cultura organizacional que lo ayudara a descubrirlas, y a aprender a obtener lo máximo de ellas?

Larry Hammond usó este enfoque –encontrar y aprovechar las fortalezas de los empleados– en el momento en que menos lo esperaba: en los peores días del negocio. Hammond es CEO de Auglaize Provico, compañía agroindustrial con sede en Ohio. La empresa estaba en medio de sus peores dificultades financieras y tuvo que despedir a la cuarta parte de sus trabajadores. En el nadir, Hammand decidió probar un enfoque diferente. En vez de centrarse en lo que estaba equivocado, decidió aprovechar lo que era correcto. "Si realmente quieres [alcanzar la excelencia], tienes que conocerte a ti mismo: saber en qué eres bueno, y en qué no eres tan bueno", dice Hammond. Con la ayuda de Barry Conchie, consultor de Gallup, Auglaize Provico se centró en descubrir y utilizar las fortalezas de los empleados. Hammond y Auglaize Provico dieron un vuelco a la empresa. "Si preguntas a Larry [Hammond] cuál es la diferencia, te dirá que son los individuos usando sus talentos naturales", dice Conchie.[49]

Premiar más que castigar Por supuesto, hay un momento y lugar para el castigo, pero también los hay para los premios. Aunque la mayoría de organizaciones se centran lo suficiente en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños (y baratos) como los elogios. Crear una cultura organizacional positiva significa que los gerentes "atrapen a los empleados haciendo algo bueno". Parte de crear una cultura positiva es la articulación de los elogios. Muchos gerentes no hacen elogios bien porque temen que los empleados se confiarán y no se esforzarán más, o porque no les den valor a los elogios. No hacer elogios se convierte en un "asesino silencioso", como el aumento de la presión arterial. Como por lo general los empleados no piden elogios, es común que los gerentes no se den cuenta de los costos de no hacerlos.

Tome por ejemplo a Elzbieta Górska-Kolodziejczyk, una gerente de planta en las instalaciones de International Paper en Kwidzin, Polonia. El ambiente de trabajo en la planta es sombrío y difícil. Los empleados trabajan en un piso sin ventanas. El número de empleados es de solo un tercio, aproximadamente, de su nivel anterior, aunque la producción se ha triplicado. Estas dificultades ocurrieron durante el periodo de los tres gerentes anteriores, por lo que cuando Górska-Kolodziejczyk entró sabía que tendría menos personal. Aunque tenía una lista larga de tareas para transformar la organización, la primera era el reconocimiento y elogio. Al principio encontró difícil hacer elogios a aquellos que no estaban acostumbrados a recibirlos, en especial los hombres, pero con el tiempo vio que los valoraban. "Al principio eran como cemento", dice, "Como cemento". Górska-Kolodziejczyk vio que con frecuencia hacer elogios es algo recíproco. Un día, un supervisor de su departamento la apartó para decirle que estaba haciendo un buen trabajo. "Lo recuerdo, sí", afirmó.[50]

Énfasis en la vitalidad y crecimiento Una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y muestra interés no sólo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa. Se ha calculado con base en miles de organizaciones, que un tercio de los trabajadores siente que no aprenden ni crecen con su trabajo. Esta cifra es aún más grande en ciertas industrias, como la banca, manufactura, comunicaciones y herramientas. Aunque en ciertos tipos de industrias se requiere más creatividad para estimular el crecimiento de los trabajadores, como en la industria de la comida rápida. Considere el caso de Philippe Lescornez, y Didier Brynaert.



Los empleados en Genentech, pionera de la biotecnología, trabajan en una cultura organizacional positiva que promueve la vitalidad y crecimiento del individuo. Genentech brinda oportunidades de crecimiento y los recursos y equipo necesarios para hacer el trabajo, y ofrece cursos que ayudan a los empleados a desarrollar las aptitudes que requieren en su labor actual y futura. Para descubrir el talento dentro de la compañía, Genentech permite que los empleados desarrollen sus carreras tanto dentro de los departamentos como entre ellos. Un programa de transferencia interna estimula a los empleados a solicitar los puestos que los ayuden a avanzar. A los científicos e ingenieros también se les permite que dediquen el 20 por ciento de cada semana de trabajo a sus proyectos favoritos.

Philippe Lescornez dirige un equipo de empleados en Masterfoods de Bélgica. Uno de los miembros de su equipo es Didier Brynaert, quien trabaja en Luxemburgo, casi a 240 kilómetros de las oficinas centrales de la empresa. Brynaert era considerado un buen promotor de ventas que cumplía con las expectativas. Lescornez decidió que el trabajo de Brynaert podía hacerse más importante si se le viera menos como un vendedor y más como un experto en las características únicas del mercado de Luxemburgo. Por tanto, Lescornez pidió a Brynaert información que pudiera compartir con la casa matriz. Esperaba que al hacer crecer el perfil de este en Bruselas podría darle un sentido de propiedad mayor sobre su remoto territorio de ventas. "Comencé a comunicar mucho más lo que hacía a otras personas [dentro de la compañía], porque hay mucha distancia entre la oficina en Bruselas y la sección en la que trabaja. Así que me dediqué a comunicar, comunicar y comunicar. Entre más comunicaba, más material me daba", dice Lescornez. Como resultado, hoy es considerado como el especialista para Luxemburgo: quien es capaz de establecer una relación fuerte con los clientes de esa zona", afirma Lescornez. Por supuesto, lo que es bueno para Brynaert también lo es para Lescornez, quien recibe el crédito por ayudar al primero a crecer y desarrollarse.[51]

Límites de una cultura positiva ¿La cultura positiva es la panacea? Los cínicos (¿debiéramos decir *realistas*?) tal vez sean escépticos de los beneficios que tiene una cultura organizacional positiva. Para estar seguros, aun cuando ciertas compañías como GE, Xerox, Boeing y 3M, han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es un área nueva en la que hay algo de incertidumbre respecto de cómo y cuándo funciona mejor. Además, cualquier estudioso del CO o gerente necesita asegurarse de que está siendo objetivo sobre los beneficios –y riesgos– que hay en cultivar una cultura organizacional positiva.

No todas las culturas valoran el ser positivo como lo hace la de Estados Unidos, e incluso dentro de la de este país es seguro que hay límites para lo lejos que se debe llegar a fin de preservar una cultura positiva. Por ejemplo, Admiral, una compañía de seguros británica, ha establecido el Ministerio de Diversión en sus centros de atención de llamadas para organizar eventos tales como escritura de poemas, *foosball*, competencias de *conker* (juego inglés que se hace con castañas) y días de vestidos extravagantes. ¿Cuándo la persecución de una cultura positiva comienza a ser coercitiva o hasta Orwelliana? Como dijo un crítico, "Promover una ortodoxia social de positividad se centra en una constelación particular de estados y caracterís-

ticas deseables, pero al buscarlos se puede estigmatizar a aquellos que no cumplan con lo esperado".[52]

Nuestro punto de vista es que hay beneficios en establecer una cultura positiva, pero una organización también necesita tener cuidado para ser objetiva, y no perseguirla más allá de la eficacia.

Espiritualidad y cultura organizacional

8 *Identificar las características de una cultura espiritual.*

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Hewlett-Packard, The Men's Wearhouse, Ford, Wetherill Associates y Tom's of Maine? Que se encuentran entre un número creciente de organizaciones que han adoptado la espiritualidad en el lugar de trabajo.

¿Qué es la espiritualidad?

La espiritualidad en el trabajo *no* son las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios o teología. La **espiritualidad en el lugar de trabajo** reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio de un trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad.[53] Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos así como ser parte de una comunidad.

¿Por qué la espiritualidad ahora?

Históricamente, en los modelos de administración y comportamiento organizacional no ha habido lugar para la espiritualidad. Como se dijo en nuestro análisis de las emociones en el capítulo 8, el mito de la racionalidad supone que la organización bien administrada elimina los sentimientos. De manera similar, la vida interior de un empleado no desempeña ningún papel en el modelo perfectamente racional. Pero así como acabamos de ver que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión del comportamiento organizacional, tomar en cuenta la espiritualidad ayuda a entender mejor el comportamiento de los empleados en el siglo veintiuno.

Por supuesto, los trabajadores siempre han tenido una vida interior. Así que, ¿por qué surge ahora la búsqueda de significado y propósito? Hay varias razones, que se resumen en la figura 17-5.

Características de una organización espiritual

El concepto de espiritualidad en el lugar de trabajo se remite a nuestros análisis previos de temas tales como valores, ética, motivación, liderazgo y balance entre el trabajo y la vida personal. Las organizaciones espirituales se preocupan de ayudar a las personas a desarrollar y lograr todo su potencial. En forma similar, es probable

Figura 17-5 Razones para el creciente interés en la espiritualidad

- Como balance de las presiones y tensiones de un ritmo de vida turbulento. Los estilos de vida contemporáneos -familias con un solo padre, movilidad geográfica, naturaleza temporal de los trabajos, nuevas tecnologías que interponen distancia entre las personas- minimizan la falta de pertenencia a una comunidad que sienten las personas e incrementan la necesidad de involucramiento y conexión.
- Para muchas personas, la religión organizada no funciona y buscan anclas que sustituyan la falta de fe y llenen la creciente sensación de vacío.
- Las demandas del trabajo han hecho que éste domine las vidas de muchas personas, aunque sigue vigente la cuestión del significado del trabajo.
- El deseo de integrar los valores de la vida personal con la vida profesional.
- Un número cada vez mayor de personas descubre que la adquisición de bienes materiales es algo que no llena.



Mark Trang, empleado de Salesforce.com, enseña los fundamentos de la administración a estudiantes de quinto año en una escuela primaria. Salesforce.com estimula a todos los empleados a donar a la comunidad el 1 por ciento de su tiempo de trabajo. A través del trabajo voluntario, Salesforce.com da a sus trabajadores la oportunidad de experimentar el gozo y la satisfacción que se logran al ayudar a otros. Los empleados participan con la comunidad al alimentar a los indigentes, enseñar a niños, vigilar en parques de la comunidad, aportar sus conocimientos de computación a organizaciones no lucrativas, y brindar ayuda en desastres.

que las organizaciones involucradas con lo espiritual se aboquen directamente a enfrentar los problemas creados por el conflicto entre el trabajo y la vida personal. ¿Qué es lo que diferencia a las organizaciones espirituales de sus contrapartes no espirituales? Aunque las investigaciones al respecto son preliminares, nuestra revisión identificó cuatro características culturales que tienden a ser evidentes en las empresas espirituales:[54]

- *Un sentido intenso de propósito.* Las organizaciones espirituales construyen sus culturas alrededor de un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización. Las personas quieren estar inspiradas por un propósito que piensan es importante y benéfico.
- *Confianza y respeto.* Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y apertura. Los gerentes no tienen miedo de admitir sus errores. El presidente de Wetherill Associates, empresa exitosa de distribución de autopartes, dice, "Aquí no decimos mentiras, y todos lo saben. Somos específicos y honestos acerca de la calidad y lo adecuado que es el producto para las necesidades de nuestros clientes, aun si sabemos que ellos no detectarían ningún problema".[55]
- *Prácticas humanísticas de trabajo.* Estas incluyen horarios flexibles de trabajo, premios basados en el grupo y la organización, disminución de las diferencias salariales y de estatus, garantías de los derechos del trabajador individual, dar poder a los empleados, y seguridad en el trabajo. Por ejemplo, Hewlett-Packard ha establecido licencias temporales a través de retiros voluntarios y acortamiento de la semana de trabajo (compartido por todos), y tiene retiros a largo plazo por medio de jubilaciones y compras anticipadas de acciones.
- *Tolerancia a la expresión de los empledos.* La característica final que diferencia a las organizaciones basadas en la espiritualidad es que no inhibe las emociones de los empleados.

espiritualidad en el lugar de trabajo *Reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio de un trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad.*

Permiten que las personas sean ellas mismas: que expresen sus humores y sentimientos sin culpa o temor de una reprimenda. Los empleados en Southwest Airlines, por ejemplo, son invitados a expresar su sentido del humor en el trabajo, actuar espontáneamente y a tomar su labor en forma divertida.



¿QUÉ TAN ESPIRITUAL SOY?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación IV.A.4 (How Spiritual Am I?). Nota: las calificaciones de las personas sobre esto varían de tiempo en tiempo, lo que debe tenerse en cuenta al interpretar los resultados.

Críticas a la espiritualidad

Los críticos del movimiento espiritual en las organizaciones se centran en tres aspectos. El primero es la cuestión del fundamento científico. ¿Qué es en realidad la espiritualidad en el sitio de trabajo? ¿Es tan solo un término nuevo de la administración? El segundo es, ¿son legítimas las organizaciones espirituales? En específico, ¿tienen el derecho de imponer valores espirituales a sus empleados? El tercero es la parte económica: ¿Son compatibles la espiritualidad y las utilidades?

En primer lugar, como puede imaginarse, hay muy pocas investigaciones acerca de la espiritualidad en el sitio de trabajo. No sabemos si el concepto tenga fuerza. Las características culturales que acabamos de identificar, ¿en realidad diferencian a las organizaciones espirituales? Entonces, ¿qué es una organización no espiritual? Los empleados de las llamadas organizaciones espirituales, ¿perciben que laboran en una organización espiritual? Aunque ciertos estudios sugieren apoyo para la espiritualidad en el trabajo (como veremos más adelante), para que el concepto de espiritualidad sea creíble es necesario contestar las preguntas anteriores.

Acerca de la segunda pregunta, hay un potencial claro para que sea difícil hacer énfasis en la espiritualidad en ciertos empleados. Los críticos quizás argumenten que las instituciones seculares, en especial las empresas de negocios, no tienen nada que ver con la imposición de valores espirituales en los empleados. Esta crítica es válida sin duda cuando se define la espiritualidad como llevar la religión y a Dios al lugar de trabajo.[56] Sin embargo, las críticas parecen menos fundamentadas cuando la meta se limita a ayudar a los empleados a encontrar sentido a sus vidas laborales. Si las razones enunciadas en la figura 17-5 caracterizan en verdad a un segmento creciente de la fuerza laboral, entonces tal vez es tiempo de que las organizaciones ayuden a sus empleados a encontrar sentido y propósito en su trabajo, y a usar el lugar en que laboran como una fuente de comunidad.

Por último, es cierto que es relevante el asunto de si son objetivos compatibles la espiritualidad y las utilidades, sobre todo para los directivos e inversionistas del negocio. Las evidencias, aunque limitadas, indican que sí lo son. Un estudio reciente realizado por una empresa consultora importante reveló que las compañías que habían introducido técnicas basadas en la espiritualidad mejoraron su productividad y redujeron de manera importante la rotación.[57] Otro estudio descubrió que las organizaciones que dan a sus empleados la oportunidad de un desarrollo espiritual superaban a las que no lo hacían.[58] Otros estudios también reportan que la espiritualidad en las organizaciones se relacionaba de manera positiva con la creatividad, la satisfacción de los empleados, el desempeño de los equipos y el compromiso organizacional.[59] Y si se busca un caso para apoyar el argumento de la espiritualidad, es difícil ignorar el de Southwest Airlines, que tiene una de las tasas de rotación de empleados más bajas de la industria aérea; consistentemente tiene los costos más bajos por millas voladas de cualquiera de las aerolíneas principales; de manera regular supera a sus competidores en llegadas a tiempo y en menos quejas de los clientes; y ha demostrado ser la línea más rentable en Estados Unidos.[60]

Implicaciones globales

9 *Mostrar la forma en que la cultura nacional afecta la forma en que la cultura organizacional se lleva a un país diferente.*

En el capítulo 4 consideramos valores culturales globales (colectivismo-individualismo, distancia al poder, etc). Aquí nos centramos en algo menos amplio: ¿Cómo se ve afectada una cultura organizacional por el contexto global? Como lo sugiere la viñeta con que abre el capítulo, las culturas organizacionales son tan poderosas que con frecuencia trascienden las fronteras nacionales, pero eso no significa que las organizaciones deban, o puedan, ignorar olímpicamente la cultura local.

Esto se está volviendo un asunto de importancia: En 2007, la mitad de los ingresos de GE provino de fuera de Estados Unidos. GE incluso mudó las oficinas centrales de su división para el cuidado de la salud al Reino Unido, y el número de ciudadanos no estadounidenses entre los 500 directivos superiores de la empresa se triplicó desde 2001. GE no está sola, los productos de empresas grandes y pequeñas dependen con frecuencia de mercados y mano de obra extranjeros.

Como se dijo en el capítulo 4, las culturas nacionales difieren, y no es raro que las culturas organizacionales reflejen a las primeras. Por ejemplo, la cultura en AirAsia, aerolínea de Malasia, hace énfasis en la vestimenta informal a fin de que no haya diferencias de estatus, también da muchas fiestas, tiene una administración participativa y no hay oficinas privadas. Esta cultura organizacional refleja la del país, que es relativamente colectivista. Sin embargo, la cultura de USAirways no refleja el mismo grado de informalidad. Si esta empresa fuera a iniciar operaciones en Malasia o a hacer una fusión con AirAsia, necesitaría tener en cuenta dichas diferencias culturales. Por tanto, cuando una organización abre operaciones en otro país e ignora la cultura local, lo hace bajo su propio riesgo.

Una de las tareas principales para los gerentes de Estados Unidos es tener sensibilidad cultural. Este país es una fuerza dominante en los negocios y la cultura, y con la influencia viene la reputación. "En todo el mundo somos vistos como personas arrogantes, totalmente egoístas y ruidosas", dice un ejecutivo estadounidense. Compañías tales como American Airlines, Lowe's, Novell, ExxonMobil y Microsoft, han implantado programas de capacitación para sensibilizar a sus gerentes a las diferencias culturales. Algunas de las formas en que los directivos estadounidenses pueden alcanzar la sensibilidad cultural incluyen el bajar el volumen de su voz, hablar más lentamente, escuchar más, y evitar las discusiones sobre religión y política.

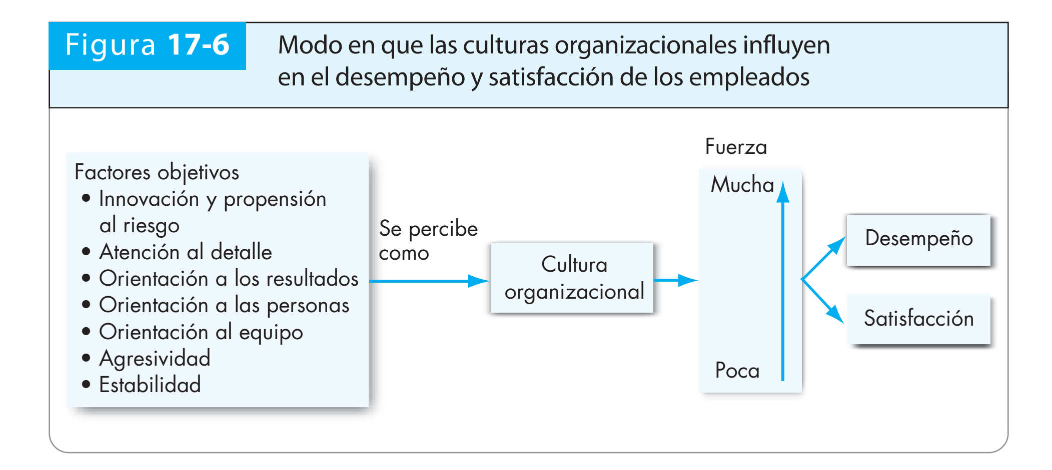
Los empleados estadounidenses no son los únicos que necesitan tener sensibilidad cultural. Por ejemplo, tres veces a la semana los trabajadores de la unidad canadiense del fabricante japonés de juegos de video Koei, inician cada día de pie junto a su escritorio, de frente a su jefe y diciendo al unísono "Buenos días". Continúan con alocuciones breves de los empleados sobre temas que van desde los principios corporativos a los motores de los juegos en 3D. Koei también hace que los empleados *chequen* tarjeta y pide que las mujeres sirvan té a los altos ejecutivos que van de visita. Aunque estas prácticas son consistentes con la cultura de Koei, no van bien con la cultura de Canadá. "Es como estar en la escuela", dice un empleado canadiense.[61]

Resumen e implicaciones para los gerentes

La figura 17-6 ilustra la cultura organizacional como una variable de intervención. Los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base en factores tales como el grado de tolerancia al riesgo, énfasis en el equipo y apoyo a las personas. Esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y satisfacción de los empleados, con un efecto mayor en las culturas fuertes.

Así como las personalidades de las personas tienden a ser estables durante el tiempo, también las culturas fuertes lo son, lo que hace difícil que los gerentes las

Figura 17-6 Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados



cambien. Cuando una cultura se desajusta con su ambiente, la dirección quisiera cambiarla. Pero como lo demuestra la sección de Punto / Contrapunto, cambiar la cultura de una organización es un proceso largo y difícil. El resultado, al menos en el corto plazo, es que los gerentes deben tratar la cultura de su organización como algo relativamente fijo.

Una de las implicaciones más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal. Contratar individuos cuyos valores no coincidan con los de la organización es tener empleados sin motivación ni compromiso, insatisfechos con su trabajo y la organización.[62] No es sorprendente que los empleados que "no ajustan" tengan tasas de rotación considerablemente más altas que aquellos que perciben un buen ajuste.[63]

Tampoco se debe pasar por alto la influencia que tiene la socialización en el desempeño del trabajador, pues éste depende en alto grado de que sepa lo que debe o no hacer. Entender la forma correcta de hacer un trabajo indica una socialización apropiada.

Como gerente, usted puede dar forma a la cultura en su ambiente de trabajo. Ese es el caso en particular con ciertos aspectos que se analizan en la parte final del capítulo: todos los gerentes pueden hacer algo para crear una cultura de ética, y también debería considerarse una cultura organizacional de espiritualidad y positiva. Es frecuente que usted conforme a la cultura de su organización del mismo modo en que la cultura lo conforma a usted.

Punto | Contrapunto

LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES NO PUEDEN CAMBIAR

La cultura de una organización está hecha de características relativamente estables. Se desarrolla a lo largo de muchos años y echa raíces profundas en los valores con que los empleados están muy comprometidos. Además, hay varias fuerzas que operan continuamente para mantener una cultura dada. Estas incluyen enunciados escritos acerca de la misión y filosofía de la organización, el diseño de los espacios físicos y edificios, el estilo dominante de liderazgo, criterios de contratación, prácticas pasadas para ascender, rituales asimilados, historias populares sobre personas y eventos clave, criterios de evaluación del desempeño histórico de la organización, y estructura formal de ésta.

Las políticas de contratación y ascensos son mecanismos de particular importancia que operan contra el cambio cultural. Los empleados escogen la organización debido a que perciben que sus valores "ajustan bien" con los de aquélla. Se sienten cómodos con ese ajuste y oponen mucha resistencia a los esfuerzos que pretenden alterar el equilibrio. Las enormes dificultades que empresas tales como Ford, VW y el Servicio Postal de Estados Unidos han tenido para cambiar sus culturas, dan fe de este dilema. Estas organizaciones históricamente han tendido a atraer individuos que desean situaciones estables y muy estructuradas. Aquellos que tienen el control en ellas también seleccionarán altos directivos que continúen la cultura existente. Incluso es probable que fracasen los intentos de cambiar una cultura mediante la contratación de un nuevo director general externo a la organización. Las evidencias indican que es más fácil que la cultura cambie al ejecutivo que viceversa.

Nuestro argumento no debe verse como la afirmación de que la cultura *nunca* cambia. En el caso inusual en que una organización se enfrente a una crisis que amenace su supervivencia, sus miembros serán responsables de hacer esfuerzos por generar un cambio cultural. Sin embargo, cualquier cosa menos que esa no será eficaz para producir un cambio cultural.

Cambiar la cultura de una organización es difícil en extremo, pero las culturas *sí pueden* cambiarse. Las evidencias sugieren que habrá un cambio cultural si existen todas o la mayoría de condiciones siguientes:

- **Una crisis dramática.** Éste es un choque que mina el *status quo* y plantea la pregunta de la relevancia de la cultura existente. Algunos ejemplos son retrocesos financieros sorpresivos, pérdida de un cliente importante, y el cambio tecnológico profundo por parte de un competidor.
- **Rotación en el liderazgo.** Un liderazgo nuevo en la dirección, que trae un conjunto diferente de valores fundamentales, tal vez se perciba como más capaz para responder a la crisis (como cuando Mark Hurd sustituyó a Carly Fiorina en HP).
- **Organizaciones jóvenes y pequeñas.** Entre más joven sea la organización, menos asimilada está su cultura. De manera similar, es más fácil que la dirección comunique sus nuevos valores cuando la organización es pequeña.
- **Cultura débil.** Entre más diseminada esté una cultura y más grande sea el acuerdo de los miembros con sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más proclives al cambio que las fuertes.

Si existen todas o la mayor parte de estas condiciones, las siguientes acciones de la dirección quizá produzcan un cambio: inicio de nuevas historias y rituales, selección y ascenso de empleados con los nuevos valores, cambio del sistema de recompensas a fin de que apoye los valores nuevos, y minar las subculturas existentes por medio de transferencias, rotación de puestos y despidos.

En las mejores condiciones, estas condiciones no darán como resultado un cambio inmediato y notorio en la cultura, pues al final el cambio cultural es un proceso largo: se mide en años y no en meses. Pero las culturas sí pueden cambiar, como lo atestigua el éxito que han tenido los nuevos liderazgos en modificar las culturas de compañía tales como IBM, 3M y GE.

Preguntas de repaso

1 ¿Qué es institucionalización y cómo afecta a la cultura organizacional?

2 ¿Qué es cultura organizacional y cuáles son sus características comunes?

3 ¿Cuáles son los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional?

4 ¿Qué factores crean y sostienen la cultura de una organización?

5 ¿Cómo se transmite la cultura a los empleados?

6 ¿De qué modo se crea una cultura ética?

7 ¿Qué es una cultura organizacional positiva?

8 ¿Cuáles son las características de una cultura espiritual?

9 ¿Cómo afecta la cultura nacional al modo en que se lleva la cultura organizacional a un país diferente?

Ejercicio vivencial

CALIFIQUE LA CULTURA DE SU GRUPO ESCOLAR

A continuación hay 14 enunciados. En una escala de 5 (de Muy De Acuerdo a Muy en Desacuerdo), responda a cada uno encerrando en un círculo el que mejor represente su opinión.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Me siento cómodo cuando desafío las afirmaciones de mi profesor.	5	4	3	2	1
2. Mi profesor castiga con severidad las tareas que no se entregan a tiempo.	1	2	3	4	5
3. Mi profesor piensa que "es el resultado final lo que cuenta".	1	2	3	4	5
4. Mi profesor es sensible a mis necesidades y problemas personales.	5	4	3	2	1
5. Una gran parte de mi calificación depende de lo bien que trabaje con otros en la clase.	5	4	3	2	1
6. Es frecuente que me sienta nervioso y tenso cuando estoy en clase.	1	2	3	4	5
7. Mi profesor parece preferir la estabilidad y no el cambio.	1	2	3	4	5
8. Mi profesor me estimula para que desarrolle ideas nuevas y diferentes.	5	4	3	2	1
9. Mi profesor tiene poca tolerancia ante la pereza mental.	1	2	3	4	5
10. A mi profesor le preocupa más el modo en que llego a una conclusión que la conclusión en sí.	5	4	3	2	1
11. Mi profesor trata igual a los estudiantes.	1	2	3	4	5
12. Mi profesor riñe a los estudiantes porque se ayuden unos a otros con las tareas.	1	2	3	4	5
13. En esta clase tienen ventaja las personas agresivas y competitivas.	1	2	3	4	5
14. Mi profesor me desanima para ver el mundo en forma diferente.	5	4	3	2	1

Calcule su calificación total con la suma de los números que encerró en círculo, estará entre 14 y 70.

Una calificación alta (49 o más) describe una cultura abierta, que corre riesgos, da apoyo, humanística, orientada al equipo, tersa y orientada al crecimiento. Una calificación baja (35 o menos) indica una cultura organizacional cerrada, estructurada, orientada a la tarea, individualista, tensa y orientada a la estabilidad. Note que la diferencia cuenta, por lo que un 60 corresponde a una cultura más abierta que otra de 50. Asimismo, observe que una cultura no es preferible sobre otra. Lo que es una cultura "correcta" depende de usted y sus preferencias para un ambiente de aprendizaje.

Hay que formar equipos de cinco a siete personas. Comparen sus calificaciones. ¿Qué tanto coinciden? Analicen y resuelvan las discrepancias. Con base en el análisis de su equipo, diga qué tipo de estudiante piensa que se desempeñaría mejor en esta clase.

Dilema ético

¿CABE EL ESPIONAJE EN LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN?

Aunque el espionaje que hizo Hewlett-Packard de algunos miembros de su consejo de directores parecía violar las leyes de California, gran parte de lo que hizo fue legal. Además, muchas compañía espían a sus empleados: en ocasiones sin que lo sepan o sin su consentimiento. Las organizaciones difieren en su cultura de la vigilancia. Algunas diferencias se deben al tipo de negocio, un contratista del Departamento de Defensa tiene más razones –quizás obligaciones– para espiar a sus empleados que un productor de jugo de naranjas.

Sin embargo, en la mayor parte de industrias la vigilancia está al alza. Hay varias razones para esto, inclusive el enorme crecimiento de dos sectores con problemas de robos y seguridad (los servicios y la tecnología de la información, respectivamente) y la mayor disponibilidad de tecnología para vigilar.

Considere las siguientes acciones de vigilancia y, para cada acción, decida si nunca sería ética (márquela con N), si a veces sería ética (indíquela con A), o siempre sería ética (señálela con S). Para aquellas que marque con A, indique de cuáles factores depende su criterio.

1. Buscar en el cesto de basura de un empleado las evidencias de algo malo.
2. Leer periódicamente los correos electrónicos para descubrir información confidencial o inapropiada.
3. Vigilar con cámaras de video en el sitio de trabajo.
4. Vigilar los sitios web que visita el empleado y determinar lo apropiado que resultan para su trabajo.
5. Grabar conversaciones telefónicas.
6. Presentarse como candidato a un puesto, inversionista, cliente o colega, cuando el propósito real es obtener información.

¿Sería menos probable que usted trabajara para una empresa que utilizara algunos de estos métodos? ¿Por qué sí o no? ¿Piensa que el uso de la vigilancia dice algo acerca de la cultura de una organización?

Caso incidental 1

LAS FUSIONES NO SIEMPRE LLEVAN A CHOQUES CULTURALES

Muchas fusiones producen choques culturales y, en última instancia, el fracaso. Por ello, cuando en 2005 el gigantesco Bank of America (BOA) anunció la adquisición por $35 mil millones de dólares de la enorme empresa de tarjetas de crédito MBNA, muchos pensaron que en pocos años la fusión fracasaría debido a diferencias culturales.

La cultura de MBNA se caracterizaba por un espíritu de libre empresa que también era muy secreto. Sus empleados estaban acostumbrados a la gran vida. Sus oficinas corporativas en Wilmington, Delaware, se describirían como lujosas, y los empleados de la empresa disfrutaban de salarios altos y prestaciones generosas: desde una cancha de golf en su campus hasta la flota de aviones corporativos y yates privados.

En contraste, el Bank of America creció con economías. Su operación era de bajo costo, sin nada que no tuviera un sentido. A diferencia de MBNA, creía que el tamaño y la inteligencia eran más importantes que la velocidad. Era una máquina de adquisiciones que algunos comparaban con la implacable mente colectiva de *Viaje a las Estrellas*.

En pocas palabras, las culturas de las dos empresas eran muy diferentes.

Aunque dichas diferencias parecían una receta para el desastre, a juzgar por las reacciones de los empleados de BOA y MBNA la fusión ha funcionado bien. ¿Cómo es posible?

BOA tuvo la sabiduría de saber cuáles prácticas de MBNA intentar cambiar, y cuáles no tocar. Fueron especialmente críticos el aprecio y respeto de BOA por la cultura de MBNA. “El día 1, me di cuenta de que no era como otros”, dijo Clifford Skelton, quien había ayudado a dirigir la compra que había hecho BOA de FleetBoston Financial antes de fijarse en MBNA.

Para tratar de administrar la transición cultural, los ejecutivos de ambas compañías comenzaron a comparar miles de prácticas que iban desde la contratación hasta las operaciones en los centros de atención telefónica. En muchos casos, BOA eligió conservar las prácticas culturales de MBNA, en otros, impuso los suyos a esta última. Por ejemplo, como las tasas de pago de MBNA estaban muy por arriba del mercado, muchos de sus directivos fueron obligados a disminuir su salario. Algunos se fueron, pero otros continuaron.

En otros casos, las culturas se adaptaron una a la otra. Por ejemplo, el código de vestimenta de MBNA era mucho más formal que el enfoque casual de BOA, y al final se adoptó un estilo híbrido en el que se esperaban trajes de negocios en las oficinas corporativas de la división de tarjetas de crédito y en la atención a clientes, pero en otros casos la norma era lo casual.

Si bien la mayor parte piensa que la fusión fue exitosa, existen tensiones. Algunos directivos de BOA ven a los de MBNA como arrogantes y autócratas, mientras que algunos de MBNA perciben a los de BOA como burocráticos.

¿Qué pasó con los famosos privilegios de MBNA? Como puede suponer, la mayor parte desapareció. Se deshicieron de todos los aviones corporativos excepto uno. La cancha de golf fue donada al estado de Delaware. También se fueron la mayor parte de obras de arte que había colgadas en las oficinas corporativas de MBNA.

Preguntas

1. ¿En qué formas las culturas de Bank of America y MBNA son incompatibles?
2. ¿Por qué piensa que sus culturas parecen mezclarse, más que chocar?
3. ¿Piensa que la cultura es importante para el éxito de una fusión o adquisición? ¿Por qué sí o no?
4. ¿Qué proporción de la suavidad de la transición, si es que la hay, piensa que viene de la atención de ambas compañías a sus diferencias reales en un esfuerzo por hacer que la fusión tuviera éxito?

Fuente: Basado en E. Dash, "A Clash of Cultures, Averted," *New York Times*, 20 de febrero de 2007, pp. B1, B3.

Caso incidental 2

WEGMANS

Entre los gigantes corporativos como Microsoft, GM y General Electric hay una tienda de abarrotes relativamente pequeña que ha aparecido en la cima (la número 1 en 2005) o casi (la número 3 en 2007) de las "Mejores Compañía para Trabajar" de la revista *Fortune*.

Es común pensar que las tiendas de abarrotes no son grandes lugares en los cuales trabajar. El horario es de 9 a 5 y el salario es bajo en comparación con otras ocupaciones. El resultado es una industria que tiene tasas elevadas de rotación anual. Los empleados en Wegmans, sin embargo, consideran en una forma distinta trabajar ahí. En vez de ver su empleo como un retroceso temporal en el camino hacia una carrera más brillante, muchos de sus empleados consideran su trabajo en Wegmans como su carrera. Y dada la alta rentabilidad de la empresa (en 2004 tuvo ventas por $3.4 mil millones en 67 tiendas, lo que da una de las razones más altas de la industria en utilidades por local), parece que la tienda continuará lo suficiente para que dichas carreras sean una realidad para quienes lo deseen.

¿Por qué Wgmans es tan eficaz? Una razón es la cultura. La cadena comenzó en 1930, cuando los hermanos John y Walter Wegman abrieron su primera tienda en Rochester, Nueva York. Una de sus características distintivas era un café para 300 clientes. La tienda se centró de inmediato en comida fina que la diferenció de otras: especialidad que mantienen los empleados de la compañía, muchos de los cuales son contratados con base en su interés por la comida.

En 1950, el hijo de Walter, Robert, se hizo presidente y de inmediato agregó un número generoso de prestaciones para los empleados, tales como reparto de utilidades y atención médica, pagada por completo por la empresa. ¿Cuál fue la razón de Robert para ofrecer prestaciones tan buenas? "Yo no soy distinto de ellos", dijo, en relación con los empleados de la empresa. Aunque las prestaciones son generosas todavía en Wegmans, el aumento del costo del cuidado de la salud ha obligado a que todos los empleados contribuyan a la cobertura.

Ahora, el hijo de Robert, Danny, es presidente de la compañía y ha continuado la tradición de cuidar a sus trabajadores. A la fecha, Wegmans ha pagado más de $54 millones en becas para sus empleados, tanto de tiempo completo como parcial. Además de las prestaciones, los trabajadores reciben un salario muy por arriba del promedio en el mercado. Como resultado, la rotación anual de los trabajadores de tiempo completo es de apenas 6 por ciento, de acuerdo con Food Marketing Institute, cuando el de la industria es de 24 por ciento.

La cultura que se ha desarrollado en Wegmans es parte importante del éxito de la empresa. Los empleados están orgullosos de trabajar para ella. Por ejemplo, Sara Goggins, estudiante universitaria de 19 años que trabaja tiempo parcial para la empresa, recuerda que Danny Wegman en persona la felicitó por un aparador que ayudó a montar. "Adoro este lugar", dice. "Si la enseñanza no funcionara, trabajaría para Wegmans". Y Kelly Scheneck, gerente de la tienda, recuerda que hace algunos años su supervisor le pidió que analizara un programa de cliente frecuente que un competidor había establecido hacía poco. Aunque supuso que su jefe tomaría el crédito por el estudio, éste hizo que ella lo presentara directamente a Robert Wegmans.

Mantener una cultura de empleados motivados, felices y leales, ansiosos de ayudarse los unos a los otros, no es fácil. Wegmans selecciona con cuidado a cada uno, y su crecimiento suele ser lento y meticuloso, con sólo dos tiendas nuevas que abren cada año. Cuando esto sucede, se lleva a éstas a los empleados de las tiendas existentes a fin de mantener la cultura. Los empleados existentes transmiten entonces sus conocimientos y valores a los nuevos trabajadores.

Los gerentes en especial están involucrados en la cultura de Wegmans. Más de la mitad comenzó a trabajar con la empresa cuando aún eran adolescentes. Dice Edward McLaughlin, director de Cornell's Food Industry Management Program, "cuando eres un muchacho de 16 años, lo último que quieres es usar una camisa llamativa y trabajar en un supermercado. Pero en Wegmans eso es un honor. No eres un cajero ridículo, eres parte de la fábrica social".

Los empleados en Wegmans no son seleccionados con base en su aptitud intelectual o la sola experiencia. "Cada persona en la tienda tiene un interés genuino en la comida", dice Jeff Burris, supervisor en la tienda de Dulles, Virginia. Aquellos empleados que no expresan su interés tal vez no se ajusten y a veces no son contratados. El resultado es una cultura que "es más grande que Danny, en el mismo sentido en que Wal-Mart's se hizo más grande que Sam [Walton]", dice Darrell Rigby, consultor en Bain & Co.

Preguntas

1. ¿Diría que la cultura en Wegmans es fuerte o débil? ¿Por qué? ¿Cómo es probable que la fuerza de la cultura en Wegmans afecte a sus empleados, en particular a las nuevas contrataciones?

2. Wegmans trata de mantener sus valores culturales nucleares al contratar individuos apasionados con la industria de la comida, y al asignar a las tiendas nuevas una parte de empleados ya existentes. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tratar de imponer una cultura similar a través de las diferentes áreas de una compañía?
3. ¿Cuál es la fuerza principal de la cultura de Wegmans, y cuáles son algunas formas en que ha sido posible mantenerla?
4. ¿Cómo podrían las historias y rituales desempeñar un papel para mantener la cultura corporativa de Wegmans?

Fuente: Basado en E. Iwata, "Business Grow More Socially Conscious", *USA Today*, 14 de junio de 2007, p. 3B; y M. Boyle y E. F. Kratz, "The Wegman's Way", *Fortune*, 24 de enero de 2005, pp. 62-66.

Notas

1. C. Ricketts, "When in London, Do as the Californians Do", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2007, p. B5.
2. P. Selznick, "Foundations of the Theory of Organizations", *American Sociological Review*, febrero de 1948, pp. 25-35.
3. Ver L. G. Zucker, "Organizations as Institutions", en S. B. Bacharach (ed.), *Research in the Sociology of Organizations* (Greenwichi, CT: JAI Press, 1983), pp. 1-47; Al J. Richardson, "The Production of Institutional Behaviour: A Constructive Comment on the Use of Institutionalization Theory in Organizational Analysis", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, diciembre de 1986, pp. 304-316; L. G. Zucker, *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988); R. L. Jepperson, "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", en W. W. Powell y P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), pp. 143-163; y T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck, y R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework", *Academy of Management Review,* enero de 2005, pp. 180-191.
4. Ver, por ejemplo, H. S. Becker, "Culture: A Sociological View", *Yale Review*, verano de 1982, pp. 513-527; y E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 168.
5. Esta descripción de siete conceptos se basa en C. A. O'Reilly III, J. Chatman, y D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, pp. 487-516; y J. A. Chatman y K. A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Orga nizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 522-553.
6. El punto de vista de que habrá consistencia entre las percepciones de la cultura organizacional se denomina "perspectiva de la integración". Para revisar estas perspectivas y conflictos de este enfoque, ver, D. Meyerson y J. Martin, "Cultural Change: An Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies*, noviembre de 1987, pp. 623-647; y P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, y J. Martin (eds.), *Reframing Organizational Culture* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991).
7. Ver J. M. Jermier, J. W. Slocum, Jr., L. W. Fry, y J. Gaines, "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture", *Organization Science*, mayo de 1991, pp. 170-194; y S. A. Sackmann, "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1992, pp. 140-161; G. Hofstede, "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, enero de 1998, pp. 1-12.
8. T. A. Timmerman, "Do Organizations Have Personalities?" artículo presentado en 1996 en la National Academy of Management Conference, Cincinnati, OH, agosto de 1996.
9. S. Hamm, "No Letup-And No Apologies", *Business Week,* 26 de octubre de 1998, pp. 58-64; y C. Carlson, "Former Intel Exec Slams Microsoft Culture", *eWEEK.com*, 26 de marzo de 2002, www.eweek.com/article2/0,1759,94976,00.asp.
10. Ver, por ejemplo, G. G. Gordon y N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, noviembre de 1992, pp. 793-798; J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2002, pp. 70-91; y J. Rosenthal y M. A Masarech, "High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results", *Journal of Organizational Excellence*, primavera de 2003, pp. 3-18.
11. Y. Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, octubre de 1998, p. 536.
12. R. T. Mowday, L. W. Porter, y R, M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (Nueva York: Academic Press, 1982); y C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 1999, pp. 175-184.
13. S. L. Dolan y S. Garcia, "Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century", *Journal of Management Development*, 21, no. 2 (2002), pp. 101-117.
14. Ver, C. A. O'Reilly y J. A Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 157-200. Ver también M. Pinae Cunha, "The 'Best Place to Be': Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company", *Journal of Applied Behavior Science*, diciembre de 2002, pp. 481-495.
15. T. E. Deal y A. A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses", *Journal of Applied Behavioral Science*, noviembre de 1983, p. 501.
16. J. Case, "Corporate Culture", INC., noviembre de 1996, pp. 42-53.
17. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance".
18. Ver, por ejemplo, P. L. Moore, "She's Here to Fix the Xerox", *Business Week*, 6 de agosto de 2001, pp. 47-48; y C. Ragavan, "FBI Inc.", *U.S. News & World Report*, 18 de junio de 2001, pp. 15-21.
19. Ver C. Lindsay, "Paradoxes of Organizational Diversity: Living Within the Paradoxes", en L. R. Jauch y J. L. Wall (eds.), *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference* (San Francisco, 1990) , pp. 374-378; T. Cox, Jr., *Cultural Diversity in*

Organizations: Theory, Research & Practice (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), pp. 162-170; y L. Grensing-Pophal, "Hiring to Fit Your Corporate Culture", *HRMagazine*, agosto de 1999, pp. 50-54.

20. K. Labich, "No More Crude at Texaco", *Fortune*, 6 de septiembre de 1999, pp. 205-212; y "Rooting Out Racism", *Business Week*, 10 de enero de 2000, p. 66.

21. A. F. Buono y J. L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organization*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); S. Cartwright y C. L. Cooper, "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages", *Academy of Management Executive*, mayo de 1993, pp. 57-70; E. Krell, "Merging Corporate Cultures", *Training*, mayo de 2001, pp. 68-78; y R. A. Weber y C. F. Camerer, "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach", *Management Science*, abril de 2003, pp. 400-412.

22. P. Gumbel, "Return to the Urge to Merge", *Time Europe Magazine*, 13 de julio de 2003, www.time.com/time/europe/magazine/article/0,13005,901030721-464418,00.html.

23. T. A. Lambert, L. T. Eby, y M. P. Reeves", Predictors of Networking Intensity and Network Quality Among White-Collar Job Seekers", *Journal of Career Development*, junio de 2006, pp. 351-365; y J. A. Thompson, "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective", *Journal of Applied Psychology*, septiembre de 2005, pp. 1011-1017.

24. S. F. Gale, "Memo to AOL Time Warner: Why Mergers Fail-Case Studies", *Workforce*, febrero 2003, www.workforce.com; y W. Bock, "Mergers, Bubbles, and Steve Case", *Wally Bock's Monday Memo*, 20 de enero, 2003, www.mondaymemo.net/030120feature.htm.

25. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, verano de 1983, pp. 13-28.

26. E. H. Schein, "Leadership and Organizational Culture", en F. Hesselbein, M. Goldsmith, y R. Beckhard (eds.), *The Leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), pp. 61-62.

27. Ver, por ejemplo, J. R. Harrison y G. R. Carroll, "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1991, pp. 552-582; ver también G. George, R. G. Sleeth, y M. A. Siders, "Organizational Culture: Leader Roles, Behaviors, and Reinforcement Mechanisms", *Journal of Business & Psychology*, verano de 1999, pp. 545-560.

28. B. Schneider, "The people Make the Place", *Personnel Psychology*, otoño de 1987, pp. 437-453; D. E. Bowen, G. E. Ledford, Jr., y B. R. Nathan, "Hiring for the Organization, Not the Job", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1991, pp. 35-51; B. Schneider, H. W. Goldstein, y D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 747-773, A. L. Kristof, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, primavera de 1996, pp. 1-49; D. M. Cable y T. A. Judge, "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 546-561; y M. L. Verquer, T. A. Beehr, y S. H. Wagner, "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, diciembre de 2003, pp. 473-489.

29. L. Grensing-Pophal, "Hiring to Fit Your Corporate Culture", *HRMagazine*, agosto de 1999, pp. 50-54.

30. D. C. Hambrick y P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, abril de 1984, pp. 193-206; B. P. Niehoff, C. A. Enz, y R. A. Grover, "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", *Group & Organization Studies*, septiembre de 1990, pp. 337-352; y H. M. Trice y J. M. Beyer, "Cultural Leadership in Organizations", *Organization Science*, mayo de 1991, pp. 149-169.

31. J. S. Lublin, "Cheap Talk", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2002, p. B14.

32. Ver, por ejemplo, J. P. Wanous, *Organizational Entry*, 2a ed. (Nueva York: Addison-Wesley, 1992); G. T. Chao, A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein, y P. D. Gardner, "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 730-743; B. E. Ashforth, A. M. Saks, y R. T. Lee, "Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context", *Human Relations*, julio de 1998, pp. 897-926; D. A. Major, "Effective Newcomer Socialization into High-Performance Organizational Cultures", en N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, y M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate,* pp. 355-368; D. M. Cable y C. K. Parsons, "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, primavera 2001, pp. 1-23; y K. Rollag, "The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics", *Journal of Organizational Behavior*, noviembre de 2004, pp. 853-872.

33. J. Schettler, "Orientation ROI", *Training*, agosto de 2002, p. 38.

34. K. Rhodes, "Breaking in the Top Dogs", *Training*, febrero de 2000, pp. 67-74.

35. J. Van Maanen y E. H. Schein, "Career Development", en J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1997), pp. 58-62.

36. D. C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, abril de 1981, p. 310.

37. G. Chen y R. J. Klimoski, "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment", *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 591-607; C. R. Wanberg y J. D. Kammeyer-Mueller, "Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process", *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), pp. 373-385; J. D. Kammeyer–Mueller y C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment", *Journal od Applied Psychology* 88 (2003), pp. 779-794; y E. W. Morrison, "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology* 78 (2003), pp. 173-183.

38. Van Maanen y Schein, "Career Development", p. 59.

39. E. W. Morrison, "Newcomers'Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization", *Academy of Management Journal* 45 (2002), pp. 1149-1160.

40. E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company*, enero-febrero de 2000, pp. 44-46.

41. D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, pp. 106-126; C. H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture", *New York Times*, 13 de octubre de 1991, p. F25; y M. Ricketts y J. G. Seiling, "Language, Metaphors, and Stories: Catalysts for Meaning Making in Organizations", *Organization Development Journal*, invierno de 2003, pp. 33-43.

42. Ver K. Kamoche, "Rhetoric, Ritualism, and Totemism in Human Resource Management", *Human Relations*, abril de 1995, pp. 367-385.

43. V. Matthews, "Staring Every Day with a Shout and a Song", *Financial Times*, 2 de mayo de 2001, p. 11; y M. Gimein, "Sam

Walton Made Us a Promise", *Fortune*, 18 de marzo de 2002, pp. 121-130.

44. A. Rafaeli y M. G. Pratt, "Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress", *Academy of Management Review*, enero de 1993, pp. 32-55; y J. M. Higgins y C. McAllaster, "Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts That Support It", *Organizational Dynamics,* agosto de 2002, pp. 74-84.

45. *DCA Cronyms* (Seattle: Boeing, abril de 1997).

46. Ver B. Victor y J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1988, pp. 101-125; L. K. Trevino, "A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics", en W. A. Pasmore y R. W. Woodman (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 4 (Greenwich, CT: JAI Press, 1990); M. W. Dickson, D. B. Smith, M. W. Grojean, y M. Ehrhart, "An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them", *Leadership Quarterly*, verano de 2001, pp. 197-217; y R. L. Dufresne, "An Action Learning Perspective on Effective Implementation of Academic Honor Codes", *Group & Organization Management*, abril de 2004, pp. 201-218.

47. J. A. Byrne, "The Environment Was Ripe for Abuse", *Business Week*, 25 de febrero de 2002, pp. 118-120; y A. Raghavan, K. Kranhold, y A. Barrionuevo, "How Enron Bosses Created a Culture of Pushing Limits", *Wall Street Journal*, 26 de agosto de 2002, p. A1.

48. D. L. Nelson y C. L. Cooper (eds.), *Positive Organizational Behavior* (Londres: Sage, 2007); K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); y F. Luthans y C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, junio de 2007, pp. 321-349.

49. J. Robison, "Great Leadership Under Fire", *Gallup Leadership Journal*, 8 de marzo de 2007, pp. 1-3.

50. R. Wagner y J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing* (Nueva York: Gallup Press, 2006).

51. R. Wagner y J. K. Harter, "Performance Reviews Without the Anxiety", *Gallup Leadership Journal*, 12 de julio de 2007, pp. 1-4; y Wagner y Harter, *12: The Elements of Great Managing*.

52. S. Fineman, "On Being Positive: Concerns and Counterpoints", *Academy of Management Review* 31, no. 2 (2006), pp. 270-291.

53. D. P. Ashmos y D. Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, p. 139. Para la comprensión de estas definiciones, ver R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz, "Toward a Science of Workplace Spirituality", en R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003), pp. 6-13.

54. Esta sección se basa en C. Ichniowski, D. L. Kochan, C. Olson, y G. Strauss, "What Works at Work: Overview and Assessment", *Industrial Relations,* 1996, pp. 299-333; I. A. Mitroff and E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* (San Francisco : Jossey-Bass, 1999); J. Milliman, J. Ferguson, D. Trickett, y B. Condemi, "Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model", *Journal of Organizational Change Management* 12, no. 3 (1999), pp. 221-233; y E. H. Burack, "Spirituality in the Workplace", *Journal of Organizational Change Management* 12, no. 3 (1999), pp. 280-291.

55. Citado en Wagner-Marsh y Conley, "The Fourth Wave, p. 295.

56. M. Conlin, "Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America", *Business Week*, 1 de noviembre de 1999, pp. 151-158; y P. Paul, "A Holier Holiday Season", *American Demographics*, diciembre de 2001, pp. 41-45.

57. Cited in Conlin, "Religion in the Workplace", p. 153.

58. C. P. Neck y J. F. Milliman, "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology* 9, no. 8 (1994), p. 9; para una reciente reseña, ver J. –C. Garcia-Zamor, "Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Public Administration Review*, mayo-junio de 2003, pp. 355-363.

59. D. W. McCormick, "Spirituality and Management", *Journal of Managerial Psychology* 9, no. 6 (1994), p. 5; E. Brandt, "Corporate Pioneers Explore Spiritual Peace", *HRMagazine* 41, no. 4 (1996), p. 82; P. Leigh, "The New Spirit at Work", *Training and Development* 51, no. 3 (1997), p. 26; P. H. Mirvis, "Soul Work in Organizations", *Organization Science* 8, no. 2 (1997), p. 193; y J. Milliman, A. Czaplewski, y J. Ferguson, "An Exploratory Empirical Assessment of the Relationship Between Spirituality and Employee Work Attitudes", artículo presentado en la National Academy of Management Meeting, Washington, DC, agosto de 2001.

60. Citado en Milliman *et al.*, "Spirit and Community at Southwest Airlines".

61. P. Dvorak, "A Firm's Culture Can Get Lost in Translation", *Wall Street Journal*, 3 de abril de 2006, pp. B1, B3; K. Kranhold, "The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE", *Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2006, pp. B1, B3; y S. McCartney, "Teaching Americans How to Behave Abroad", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2006, pp. D1, D4.

62. J. A. Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1991, pp. 459-484; y A. E. M. Van Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, primavera de 2000, pp. 113-149.

63. J. E. Sheridan, "Organizational Culture and Employee Redention", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1992, pp. 1036-1056; e *Ibid.*, p. 68.

Políticas y prácticas de recursos humanos

Para administrar bien a su personal, las compañías deben... elevar a los recursos humanos a una posición de poder y primacía en la organización.

—Jack Welch



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *selección inicial* e identificar los métodos más útiles.

2 Definir *selección sustantiva* e identificar los principales métodos.

3 Definir *selección contingente* y comparar los argumentos a favor y en contra de las pruebas de drogadicción.

4 Comparar los cuatro tipos principales de capacitación.

5 Comparar los métodos de capacitación formal e informal y compararlos con la capacitación durante el trabajo y fuera del trabajo.

6 Describir los propósitos de la evaluación del desempeño y listar los métodos con que se realiza.

7 Mostrar la forma en que los directivos pueden mejorar las evaluaciones del desempeño.

8 Explicar la manera en que se puede administrar la diversidad en las organizaciones.

9 Demostrar cómo afecta un contexto global a la administración de los recursos humanos.

Tal vez le sorprenda saber que las respuestas a una prueba de doce minutos con lápiz y papel sean uno de los mejores índices de pronóstico del desempeño en el trabajo para una empresa. Estamos hablando de la prueba de personal Wonderlic, una de las pruebas más validadas de todos los tiempos. En primer lugar en el tema dos haremos la introducción a dicha prueba. Ahí estudiaremos uno de los aspectos más interesantes sobre ella: Se utiliza en la NFL (National Football League).

Hacer un corte en la NFL



Como saben los aficionados de la NFL, antes de la venta de jugadores que tiene lugar cada año, los deportistas que potencialmente se transferirán pasan por una "combinación" en la que se ponen a prueba sus aptitudes: corren, empujan, golpean y también hacen la prueba Wonderlic. Aunque los jugadores y los miembros de los medios de comunicación expresan con frecuencia escepticismo acerca de la validez de la prueba, las evidencias sugieren que funciona.

Las calificaciones de la Wonderlic van de 0 a 50, con un promedio cercano a 19. El químico promedio obtiene una calificación de 31, en comparación con la de 26 para un periodista, 22 para un cajero y 15 para un almacenista.

Los resultados de la prueba varían de acuerdo con la posición en el campo de juego. Los jugadores ofensivos y los

mariscales de campo, en promedio, tienen calificaciones mucho más altas que los corredores, los esquineros, los defensivos, o apoyadores.

La mayor parte de expertos de la NFL le dirán que la inteligencia es lo más importante para las posiciones de delanteros y ofensivos, en gran parte debido a la gran cantidad de juego que tienen que aprender y recordar. A continuación se presenta una muestra de los resultados que han obtenido algunos delanteros de la NFL en la Wonderlic.*

Muy inteligentes: treinta o más. Alex Smith: 40, Eli Manning: 39, Charlie Frye: 38, Matt Leinart: 35, Tom Brady: 33, J. P. Losman: 31, Josh McCown: 30, Philip Rivers: 30, Tony Romo: 30, Matt Schaub: 30.

Inteligentes: 25-29 Marc Bulger: 29, Rex Grossman: 29, Matt Hasselbeck: 29, Brady Quinn: 29, Drew Brees: 28, Peyton Manning: 28, Jason Campbell: 27, Jay Cutler: 26, Carson Palmer: 26, Damon Huard: 25, Byron Leftwich: 25, Chad Pennington: 25, Ben Roethlisberger: 25.

Sobre el promedio: 20-24 JaMarcus Rusell: 24, Brett Favre: 22, Michael Vick: 20

Está claro que los delanteros de la NFL son inteligentes: obtienen calificaciones muy por arriba del promedio respecto de la población de Estados Unidos. ¿Las diferencias entre los delanteros predicen el éxito? El lector quizá tenga su propia opinión, pero no parece haber mucha relación entre las calificaciones de los delanteros en la Wonderlic y la forma en que se desempeñaron durante la temporada 2006-2007 (no estaban disponibles algunas calificaciones de ciertos delanteros, como las de Trent Green). Por tanto, parece que se requiere cierto nivel de intelecto para ser un delantero en la NFL pero después de cierto punto los brazos (y piernas) son tan importantes como los cerebros.

Algunas personas se quejan de que la Wonderlic recibe más atención de la que merece. Las cosas han ido demasiado lejos desde que el antiguo jugador de Harvard y estudiante en Rhodes Pat McInally´s, obtuvo una calificación perfecta que le costó salir de la transferencia debido a que parecía *demasiado* inteligente. McInally´s pasó diez años en la NFL y ahora trabaja para Wonderlic.[1] ■

El mensaje de este capítulo es que las políticas y prácticas de recursos humanos (RH) –como la selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados– influyen en la eficacia de una organización.[2] Sin embargo, los estudios demuestran que muchos directivos (incluso gerentes de RH) con frecuencia ignoran cuáles son las prácticas de recursos humanos que funcionan y cuáles no. Para ver qué tanto sabe usted (antes de que vea las respuestas correctas en el capítulo), resuelva la autoevaluación siguiente.

* Nota: Los jugadores listados incluyen principiantes de 2006 y estrellas de 2007. Algunos jugadores (como Michael Vick) no jugaron o comenzaban en la temporada 2007-2008 de la NFL.



¿QUÉ TANTO SÉ ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación IV.G.2 (How much Do I Know About HRM?) y responda las preguntas siguientes:

1. *¿Cuánto obtiene de calificación con respecto a sus compañeros?¿Le sorprendieron los resultados?*
2. *¿Qué tanto del HRM es sentido común?*
3. *¿Cree que su calificación mejorará después de haber leído este capítulo?*

Prácticas de selección

Se ha dicho que la decisión más importante de RH (Recursos Humanos) que se puede tomar es respecto a quién se contrata. Eso tiene sentido –el saber quiénes son las personas indicadas. El objetivo de la selección efectiva es imaginar quiénes son las personas indicadas al conocer sus características individuales (aptitud, experiencia, etc.) con los requerimientos del trabajo. [3] Cuando la administración no lleva a cabo una selección apropiada resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del empleado.

Como funciona el proceso de selección

La figura 18-1 muestra cómo funciona el proceso de selección en la mayor parte de las organizaciones. Una vez que decidieron solicitar un empleo, los candidatos pasan por varias etapas –en la figura se muestran tres– durante las cuales pueden ser rechazados en cualquier momento. En la práctica, algunas empresas pasan por alto ciertas etapas para ahorrar tiempo. Una planta empacadora de carne puede contratar a alguien que pase por la puerta (no hay muchas personas que quieran "limpiar" los intestinos de un puerco durante toda su vida). Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones siguen un proceso que se parece a este. Veamos con más detalle cada una de las etapas.

Selección inicial

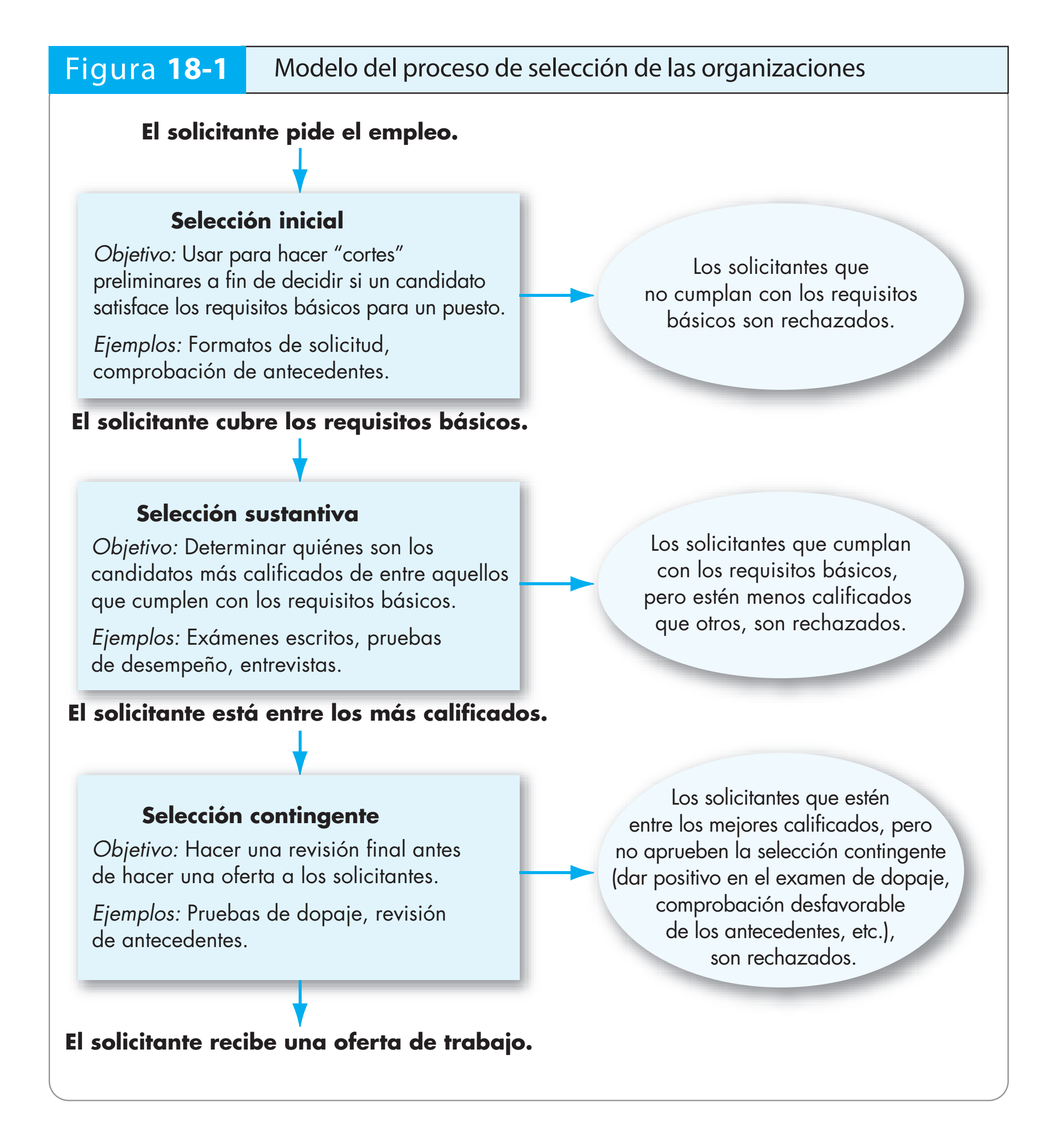
1 Definir selección inicial e identificar los métodos más útiles.

Las solicitudes iniciales de trabajo constituyen la primera información que los solicitantes envían y se utiliza para hacer "cortes" preliminares para decidir si un candidato cumple con los requisitos básicos para un puesto. Los formatos de solicitud (inclusive cartas de recomendación) son las primeras herramientas de selección. La comprobación de los antecedentes puede ser una herramienta de selección inicial o bien una herramienta contingente de selección, en función de cómo lo lleve a cabo la organización. Algunas empresas prefieren comprobar los antecedentes de un solicitante desde el principio. Otras esperan hasta que el candidato está por ser contratado, y se hace una revisión contingente de todo.

Solicitudes de empleo Usted no ha dudado en enviar una solicitud. En sí misma la información remitida en un formato de solicitud no es un índice muy útil del desempeño. Sin embargo es un buen filtro inicial. Por ejemplo, no tiene sentido perder el tiempo en la entrevista con un candidato por un puesto de enfermería si el o ella no tiene las credenciales apropiadas (educación, certificación, experiencia). Cada vez más organizaciones estimulan a los solicitantes a que envíen una solicitud en línea. Sólo toma unos pocos minutos, y el formato se puede enviar a las personas responsables de tomar la decisión de contratación. Por ejemplo Starbucks (www.starbucks.com) tiene una página de empleos en la que se pueden buscar los puestos disponibles por ubicación o tipo de trabajo para después hacer una solicitud en línea.

Es importante que las organizaciones tengan cuidado en las preguntas que hacen a los candidatos. Es muy obvio que preguntas sobre raza, género y nacionalidad

Figura 18-1 Modelo del proceso de selección de las organizaciones



no están permitidas. Sin embargo, le sorprendería saber que también otras preguntas colocan a las compañías en situación de riesgo legal. Por ejemplo, por lo general no se permite preguntar sobre arrestos o sentencias a menos que la respuesta se relacione con el trabajo.

Comprobación de antecedentes Más del 80 por ciento de las empresas comprueban los antecedentes de los candidatos en algún momento del proceso de contratación. La razón es obvia, quieren saber cómo se desempeñó el candidato en sus trabajos y si quienes lo habían contratado lo recomendarían. El problema es que los antiguos empleadores rara vez dan información útil. En realidad, casi dos terceras partes de ellos se rehúsan a dar referencias sobre los candidatos. ¿Por qué? Tienen miedo de ser demandados si dicen algo malo sobre un antiguo empleado, aunque es frecuente que esta preocupación no tenga fundamento (los empleadores están seguros en la medida en que se refieran a hechos documentados), en nuestra sociedad tan litigante las empresas van a lo seguro. El resultado es una paradoja: la mayor parte de empleadores quieren conocer las referencias, pero son pocos los que las darán.

Las cartas de recomendación son otra forma de comprobación de antecedentes, aunque tampoco son tan útiles como parecen porque los candidatos seleccionan a quienes les darán buenas cartas, de ahí que casi todas sean positivas. Al final, los lectores de las cartas las ignorarán o leerán "entre líneas" para tratar de encontrar en ellas un significado oculto.

Por último, algunos empleadores revisan el historial de crédito o los antecedentes penales de los candidatos. Por ejemplo, es probable que un banco que contrate cajeros deseará conocer las historias crediticias y los antecedentes penales de los solicitantes del empleo. Debido a la naturaleza invasora de tales revisiones, las empresas necesitan asegurarse que se requieren. Sin embargo, no llevarlas a cabo puede tener un costo legal. La empresa Manor Park Nursing, en Texas, no revisó los antecedentes penales de un trabajador que posteriormente violó a una residente del asilo. El jurado concedió a la quejosa la suma de $1.1 millones de dólares porque concluyó que la compañía había sido negligente al no haber revisado los antecedentes de conducta del empleado.[4]

Selección sustantiva

2 *Definir* selección sustantiva *e identificar los principales métodos*

Si un candidato cubre los requisitos de la selección inicial, lo siguiente son los métodos de selección sustantiva. Éstos son el corazón del proceso de selección e incluyen los exámenes escritos, las pruebas de desempeño y las entrevistas.



Las pruebas escritas están en el alma del proceso de selección en la empresa Cabela's, un minorista de mercancías para caza, pesca, campamento y otras actividades al aire libre. Los solicitantes de empleo en el centro de contacto de Cabela's y en sus tiendas resuelven un cuestionario de 150 preguntas que mide la profundidad de su experiencia en los deportes al aire libre. La administración de Cabela's piensa que los exámenes son útiles para determinar quien tendrá éxito para brindar a los clientes un servicio y conocimiento excepcional del producto.

Exámenes escritos Los exámenes escritos han sido populares durante mucho tiempo como herramientas de selección ("exámenes con lápiz y papel": aunque en la actualidad en su mayoría se encuentran en línea) sufrieron una declinación en su uso entre finales de la década de 1960 y la mitad de la de 1980, en especial en Estados Unidos. Con frecuencia se les caracterizaba como discriminatorios, y muchas organizaciones no los validaban como relacionados con el trabajo. Sin embargo, en los últimos veinte años se ha visto el resurgimiento de su uso. Se ha estimado que actualmente más del 60 % de todas las organizaciones de Estados Unidos y la mayor parte de las mil empresas de la revista Fortune aplican algún tipo de exámenes para el empleo.[5] Los directivos reconocen que hay exámenes válidos y son de ayuda para pronosticar quien tendrá éxito en el trabajo.[6] Sin embargo, los candidatos tienden a ver los exámenes escritos como menos válidos y justos que las entrevistas o las pruebas de desempeño.[7]

Los exámenes escritos comunes incluyen (1) Pruebas de inteligencia o aptitud cognitiva, (2) Pruebas de personalidad, (3) Pruebas de integridad, e (4) Inventarios de intereses.

Las pruebas de aptitud intelectual, espacial y mecánica, exactitud de percepción, y aptitud motriz, han demostrado ser índices de pronóstico válidos para muchos puestos que requieren gran aptitud, aptitud media, o ninguna, en las organizaciones industriales.[8] Las pruebas de inteligencia han demostrado ser en particular buenos índices para pronosticar el desempeño en puestos que incluyen tareas complejas en lo cognitivo.[9] Muchos expertos afirman que las pruebas de inteligencia son la *mejor medida* de selección entre distintos puestos. Una revisión reciente de la bibliografía sugirió que las pruebas de inteligencia son al menos tan válidas en los países de la Comunidad Económica Europea como en Estados Unidos.[10]

El uso de las pruebas de personalidad ha aumentado en la última década. Cuando los fabricantes de automóviles japoneses seleccionan personal para sus plantas en Estados Unidos, se basan mucho en pruebas escritas para identificar a los candidatos que tendrán un alto desempeño.[11] Obtener un empleo en Toyota requiere hasta de tres días de pruebas y entrevistas. Las organizaciones utilizan numerosas medidas de las Cinco Grandes características en las decisiones de selección de personal. Las características que predicen mejor el desempeño son la meticulosidad y un concepto positivo de sí mismo.[12] Esto tiene sentido porque las personas meticulosas tienden a estar motivadas y ser confiables, y las que son positivas "pueden hacerlo", son orientadas y persistentes. Las pruebas de personalidad son relativamente baratas y sencillas de usar y administrar.

A medida que los problemas de ética han aumentado en las organizaciones, las pruebas de integridad han visto aumentar su popularidad. Son pruebas con lápiz y papel que miden factores tales como la confiabilidad, el cuidado, responsabilidad y honestidad. Son impresionantes las evidencias de que estas pruebas tienen el poder de predecir las calificaciones de supervisión respecto del desempeño en el trabajo y el comportamiento destructivo del empleado en el puesto, tal como los robos, problemas de disciplina y ausentismo excesivo.[13]

El lector tal vez se pregunte por qué los candidatos habrían de responder con la verdad a las pruebas de personalidad e integridad. Después de todo, ¿quién respondería "en total desacuerdo" a la pregunta "Yo siempre llego a tiempo", aún si por lo general llega tarde? Las investigaciones demuestran que aunque los candidatos "actúen de buena fe" si se les motiva para hacerlo, no parece que esto disminuya la validez de las pruebas de personalidad e integridad.[14] ¿Por qué? Una especulación es que si bien existe el sesgo positivo, aquellos que lo hacen en las pruebas de selección es probable que también sigan presentando sus aspectos más atractivos una vez que están en el trabajo. Así, esta impresión dirigida a la administración no sólo ayuda a las personas para que las contraten, sino también a desempeñarse mejor en el trabajo, al menos mientras no se lleve esto a grados patológicos.

Pruebas de simulación del desempeño ¿Qué mejor forma de saber si los candidatos son capaces de hacer un trabajo que verlos cuando lo realizan? Esa es precisamente la lógica de las pruebas de simulación del desempeño.

Aunque son más complicadas de desarrollar y más difíciles de aplicar que las pruebas escritas, las pruebas de simulación del desempeño han aumentado su popularidad durante las últimas décadas. Esto parece deberse al hecho de que tienen una "validez nominal" más alta que la mayor parte de pruebas escritas.

Las dos pruebas de simulación del desempeño más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación (o *assessment center*). Las primeras son apropiadas para trabajos rutinarios, mientras que los segundos son relevantes para la selección de personal directivo.

Las **pruebas de muestras del trabajo** son simulaciones de parte o todo el trabajo que los solicitantes deben desarrollar. Al efectuar con cuidado muestras de trabajo basadas en tareas específicas, la administración determina el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para cada puesto. Después se hace coincidir un elemento de la muestra del trabajo con un elemento correspondiente del desempeño. Las muestras de trabajo se usan mucho en la contratación de trabajadores capacitados, tales como soldadores, maquinistas, carpinteros y electricistas. Por ejemplo, los candidatos para trabajos de producción en una fábrica de BMW en Carolina del Sur disponen de 90 minutos para ejecutar varias tareas comunes en una línea de montaje simulada especialmente.[15] Las muestras de trabajo tienen una validez superior a las pruebas escritas y de personalidad.[16]

En los **centros de evaluación** se realizan un conjunto más elaborado de pruebas de simulación del desempeño, diseñadas en específico para evaluar el potencial directivo de un candidato. En dichas pruebas, los ejecutivos de línea, supervisores y/o psicólogos capacitados, evalúan a los candidatos mientras pasan de uno a varios días en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo.[17] Por ejemplo, un candidato tal vez requiera desempeñar el rol de un gerente que debe decidir cómo responder a diez memorandos en su bandeja de entrada en un periodo de 2 horas.

Entrevistas De todas las herramientas de selección que utilizan organizaciones de todo el mundo para seleccionar a los candidatos, la entrevista sigue siendo la más común.[18] No sólo se utiliza mucho, sino también tiene mucho peso. Es decir, los resultados tienden a tener una influencia desproporcionada en la decisión de selección. Es probable que el candidato que tenga un mal desempeño en la entrevista sea retirado del grupo de solicitantes sin que importen su experiencia, calificaciones o cartas de recomendación. A la inversa, "con demasiada frecuencia, la persona más preparada en cuanto a técnicas de búsqueda de empleo, en particular aquellas que se utilizan en el proceso de la entrevista, es quien resulta contratada, aun cuando no se trate del mejor candidato para el puesto".[19]

Estos descubrimientos son importantes debido a la manera poco estructurada en que es frecuente que se realice la entrevista de selección.[20] La entrevista no estructurada –de corta duración, casual y consistente en preguntas al azar– no es una herramienta muy eficaz de selección de personal.[21] Los datos reunidos con tales entrevistas por lo común están sesgados y no es raro que se relacionen muy poco con el desempeño futuro en el puesto. Más aún, los directivos son renuentes a emplear entrevistas estructuradas en lugar de hacer sus preguntas favoritas sobre mascotas (tales como, "si usted fuera un animal, ¿cuál sería y por qué?").[22]

¿MITO o CIENCIA? *"Es la primera impresión la que cuenta"*

Este enunciado es verdadero. Cuando conocemos a alguien por primera vez, observamos cierto número de rasgos de esa persona: características físicas, ropa, firmeza del apretón de manos, gestos, tono de voz, etc. Después usamos estas impresiones para situar a la persona en categorías rápidas preconstruidas. Y estas primeras impresiones tienden a tener más peso que la información que se obtenga después.

La mejor evidencia de las primeras impresiones proviene de las investigaciones sobre las entrevistas de empleo. Los descubrimientos demuestran con claridad que son las primeras impresiones las que cuentan. Un estudio reciente sugiere que es frecuente que los entrevistadores sepan si contratarán a alguien poco después del primer apretón de manos y sostener una breve charla.[23]

Los estudios sobre la apariencia de los candidatos confirma el poder de las primeras impresiones.[24] En las entrevistas, los solicitantes atractivos reciben una mejor calificación, y quienes están subidos de peso tienen una penalización.

Otro estudio revela lo superficiales que pueden ser los juicios del entrevistador. Los investigadores respondieron a anuncios sobre empleos en Chicago y Boston. En sus respuestas, enviaron currículos falsos de alta y baja calidad, y usaron nombres tradicionales de afroamericanos (Kenya y Hakim) y caucásicos (Allison y Brad). Los investigadores descubrieron que los currículos con nombres caucásicos recibieron 50 por ciento más llamadas que los afroamericanos. Además, mientras que 27 por ciento de los curricula de alta calidad con nombres caucásicos recibieron llamadas, solo 8 por ciento de los afroamericanos de mucha calidad fueron llamados.[25]

Otro conjunto adicional de investigaciones que confirman lo anterior, reveló que las calificaciones que asignan los entrevistadores a los solicitantes en forma posterior a la entrevista, se conforma en gran parte a las impresiones que tuvieron antes de llevarla a cabo.[26] Es decir, las primeras impresiones tienen un peso considerable en la formación de las evaluaciones finales de los entrevistadores, siempre y cuando el entrevistador no obtenga información demasiado negativa. ■

Sin una estructura, cierto número de sesgos distorsionan los resultados de la entrevista. Estos sesgos incluyen las tendencias de los entrevistadores a favorecer a los candidatos que comparten sus actitudes, el dar demasiado peso a la información negativa, y permitir que el orden en que se entrevista a los candidatos influya en las evaluaciones.[27] El uso de un conjunto estandarizado de preguntas, las cuales dan a los entrevistadores un método uniforme de recabar información y estandarizar la calificación de los solicitantes, reduce la variabilidad de los resultados entre ellos y mejora la validez de la entrevista como herramienta de selección. La eficacia de la entrevista también mejora cuando los empleadores utilizan entrevistas estructuradas conductistas.[28] Esta técnica de entrevista requiere que los solicitantes describan la forma en que manejaron problemas y situaciones específicas en sus trabajos anteriores. Está hecha con la suposición de que el comportamiento pasado es el mejor índice de pronóstico del comportamiento futuro.

En la práctica, la mayor parte de organizaciones utilizan las entrevistas como algo más que una herramienta para "predecir el desempeño".[29] Compañías tan diferentes como Southwest Airlines, Disney, Bank of America, Microsoft, Procter & Gamble, y Harrah's Entertainment utilizan la entrevista para evaluar qué tan bien se ajusta el candidato a la organización. Por tanto, además de aptitudes específicas relevantes para el puesto, las organizaciones buscan las características de personalidad y valores personales de los candidatos para encontrar aquellos individuos que armonicen con la cultura e imagen de la organización.

Selección contingente

Si los solicitantes aprueban los métodos de selección sustantivos, básicamente están listos para ser contratados, y para hacer una revisión contingente final. Un método

prueba de muestreo de trabajo *Prueba que es una réplica en miniatura de un trabajo y que se usa para evaluar las aptitudes en el desempeño de los candidatos al puesto.*

centros de evaluación *Conjunto de pruebas de simulación del desempeño diseñadas para evaluar el potencial directivo de un candidato.*



Wheeler Landscapingen Chagrin Falls, Ohio, usa el método contingente de selección de pruebas de dopaje antes de contratar a los nuevos empleados. Una cantidad cada vez mayor de empresas pequeñas, como Wheeler, que tiene setenta y seis empleados, utiliza dichos exámenes para que les ayuden a reducir los costos de seguros, reclamaciones de indemnización por parte de los trabajadores debido a accidentes laborales, ausentismo y robos.

Fuente: Ami E. Voigt/ The New York Times.

3 *Definir* selección contingente *y comparar los argumentos a favor y en contra de las pruebas de dopaje.*

contingente muy común es una prueba de dopaje. Por ejemplo, la empresa Publix de tiendas de abarrotes hace una oferta tentativa a los solicitantes, contingente a la aprobación de una prueba de dopaje. Esto quiere decir que Publix hace un ofrecimiento al solicitante siempre y cuando éste compruebe que está libre de problemas con las drogas.

Las pruebas de dopaje generan controversia. Muchos solicitantes piensan que es injusto o invasivo que los sometan a ellas sin que haya una sospecha razonable. Tales personas probablemente crean que el uso de drogas es un asunto privado y que los solicitantes debieran ser evaluados en cuanto a factores que tengan que ver directamente con el desempeño en su trabajo y no en asuntos de estilos de vida que pueden o no ser relevantes para su labor. Los exámenes de dopaje por lo general buscan individuos que hayan utilizado mariguana pero no alcohol (por razones tanto legales como prácticas: el alcohol es legal y sale del cuerpo en 24 horas).

Los empleadores quizá contradigan este punto de vista con el argumento de que el uso y abuso de las drogas son muy costosos, no sólo en términos de recursos financieros sino en cuanto a la seguridad de las personas. Además, los empleadores tienen a la ley de su lado. La suprema corte concluyó que los exámenes de dopaje son procedimientos de selección de personal “mínimamente invasivos” que como regla no violan los derechos individuales.

Los exámenes de drogadicción no son baratos. Si el primero (es por lo común un examen de orina) resulta positivo, entonces el resultado se vuelve a analizar para estar seguro. Contrario a la creencia popular, las pruebas son muy exactas por lo general, y no es fácil alterarlas. Tienden a ser muy precisas y dicen al empleador qué clase específica de droga apareció en el cuerpo del solicitante. A pesar de la controversia existente respecto a los exámenes de drogadicción, es probable que hayan llegado para quedarse.

Programas de capacitación y desarrollo

Los empleados competentes no lo son para siempre. Las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. Esa es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en la capacitación formal. Por ejemplo, se ha reportado que las empresas estadouniden-

ses con cien o más empleados gastaron más de cincuenta y un mil millones de dólares en capacitación formal en un año reciente.[30] Por ejemplo, IBM, Accenture, Intel y Lockheed Martin, gastaron cada una mas de 300 millones de dólares por año en la capacitación de sus trabajadores.[31]

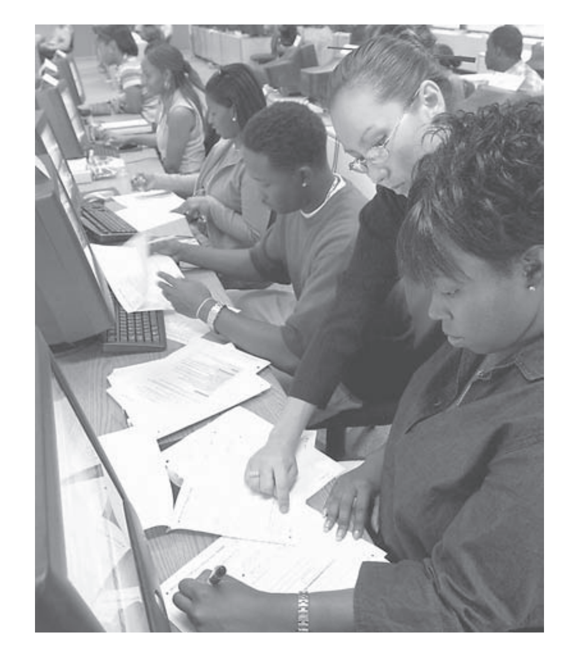
Tipos de capacitación

La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo. Aquí estudiaremos cuatro categorías generales de aptitudes: alfabetismo básico y técnico, aptitudes interpersonales y de solución de problemas. Además, analizaremos de manera breve la capacitación sobre ética.

4 *Comparar los cuatro tipos principales de capacitación.*

Aptitudes básicas de alfabetismo Las estadísticas demuestran que casi 40 por ciento de la fuerza de trabajo estadounidense y más del 50 por ciento de los egresados del bachillerato no aprueban las aptitudes básicas del trabajo que se necesitan en la actualidad en las empresas.[32] El National Institute of Learning estima que este problema de alfabetismo cuesta a los negocios de Estados Unidos alrededor de 60 mil millones de dólares por año por concepto de productividad perdida.[33] Este problema, por supuesto, no es exclusivo de Estados Unidos, sino que es mundial: desde los países mas desarrollados hasta los de menor desarrollo.[34] Para muchos países subdesarrollados, en los que son pocos los trabajadores que saben leer o han ido más allá del equivalente del tercer grado de primaria, el analfabetismo significa que casi no tienen esperanza de competir en una economía global.

Las organizaciones cada vez más enseñan aptitudes de lectura y matemáticas básicas a sus empleados. Por ejemplo, los trabajos en la fábrica de armas Smith & Wesson se han vuelto más complejos.[35] Una auditoría sobre alfabetización demostró que los empleados necesitaban haber cursado al menos un nivel de lectura equivalente al octavo grado para efectuar tareas comunes en su sitio de trabajo. No obstante, 30 por ciento de los 676 trabajadores de la compañía sin título profesional estaban por debajo de dichos niveles tanto en lectura como en matemáticas. Se dijo a estos trabajadores que no perderían sus empleos, pero tenían que tomar clases de aptitudes, pagadas por la empresa e impartidas en el horario laboral. Después de la primera ronda de clases, 70 por ciento de los alumnos llevó sus aptitudes al nivel objetivo, y esto les permitió que hicieran un mejor trabajo. Mostraron más facilidad en cuanto a la escritura y lectura de tablas, gráficas y periódicos murales, más capacidad para usar fracciones y decimales, mejor comunicación en general y un aumento significativo en la confianza en sí mismos.



La tecnología nueva en la industria de telefonía inalámbrica ha generado la necesidad de capacitación técnica en TSI Telecommunications Services. TSI capacitó a los empleados de servicio al consumidor para resolver órdenes de transferencia de número problemáticas cuando se permitió que los clientes cambiaran de proveedor de servicio de telecomunicaciones y conservaran su número de teléfono ya existente. La mejora de la capacidad técnica de los empleados permite que TSI brinde servicios valiosos por su portabilidad inalámbrica para los clientes que operan en una industria complicada y que cambia con rapidez.

Fuente: David Kadlubowski/The New York Times.

Aptitudes técnicas La mayor parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las aptitudes técnicas de un empleado. La capacitación técnica se ha hecho cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales de la organización.

Los trabajos cambian como resultado de las nuevas tecnologías y los mejores métodos. Por ejemplo, muchos trabajadores de la reparación de automóviles han tenido que recibir capacitación profunda en cuanto a arreglar y dar mantenimiento a los modelos recientes que tienen motores operados por computadora, sistemas de estabilización electrónicos, GPS, cerraduras remotas sin llave, y otras innovaciones. De manera similar, el equipo controlado por computadora ha requerido que millones de empleados de producción aprendan un conjunto completamente nuevo de aptitudes.[36]

Además, la capacitación técnica se ha vuelto cada vez más importante debido al cambio del diseño organizacional. Conforme las empresas aplanan sus estructuras expanden el uso de los equipos de trabajo y desaparecen las tradicionales barreras entre los departamentos, los empleados necesitan dominar una variedad más amplia de tareas y tener un mayor conocimiento de la forma en que opera su organización. Por ejemplo, la reestructuración de puestos Miller Brewing Co., acerca de dar poder a los equipos hizo que la dirección introdujera un programa de alfabetización exhaustiva sobre la administración de empresas a fin de ayudar a los trabajadores a que entendieran mejor la competencia, el estado de la industria cervecera, de dónde provenían los ingresos de la compañía, el cálculo de costos, y el modo en que los empleados se ajustan en la cadena de valor de la empresa.[37]

Aptitudes interpersonales Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo y su desempeño laboral depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorarlas. Esto incluye el aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con más claridad, y cómo ser un miembro mas eficaz en su equipo de trabajo.

Aptitudes para resolver problemas Los gerentes, así como muchos empleados que realizan tareas que no son de rutina, tienen que resolver problemas en sus trabajos. Cuando las personas requieren de dichas aptitudes pero son deficientes al respecto, participan en la capacitación para resolver problemas. Esto incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto una parte fundamental de casi todo el esfuerzo organizacional para introducir equipos autodirigidos o implementar programas de administración de la calidad.

¿Y que hay sobre la capacitación sobre la ética? Un estudio reciente reveló que alrededor del 75 por ciento de los empleados que trabajaban para las mil corporaciones estadounidenses más grandes recibían capacitación sobre ética.[38] Esta capacitación incluye un programa para orientar al nuevo empleado, como parte de un programa de capacitación para su desarrollo o para que todos los empleados refuercen periódicamente sus principios de ética.[39] Pero aún se delibera si en realidad es posible enseñar ética.[40]

Los críticos argumentan que la ética se basa en valores y que los sistemas de valores se fijan a una edad temprana. Para la época en que las empresas contratan a las personas, sus valores éticos ya se han establecido. Los críticos también afirman que la ética no puede enseñarse de manera formal, sino que se debe aprender con el ejemplo.

Quienes apoyan la capacitación sobre ética afirman que los valores se pueden aprender y cambiar después de la primera niñez. Y aun si no se pudiera, la capacitación en ética sería eficaz porque ayuda a los trabajadores a reconocer los dilemas éticos y estar alertas sobre los aspectos éticos que subyacen a sus acciones. Otro argumento es que la capacitación sobre la ética reafirma las expectativas de una organización de que sus miembros actuarán con ética.



Capacitación cultural

En una economía global, la capacitación de los empleados ya no se limita a las tareas específicas de su puesto. A medida de que más y más plazas de la industria de la tecnología y servicios de la información se van a India desde los Estados Unidos, muchas compañías capacitan a sus empleados hindúes para que mejoren sus habilidades culturales cuando traten con los clientes estadounidenses.

Por ejemplo, las oficinas de Hyderabad en Sierra Atlantic, una compañía de software con sede en California, capacita a sus empleados hindúes en diversos aspectos de la cultura de Estados Unidos, incluso dirigiéndose a sus colegas como Mister o Miss, aprender cómo interactuar con otros en una llamada telefónica y hasta a degustar vino. De acuerdo con Lu Ellen Shafer, directora ejecutiva en Global Sabih, empresa consultora con base en California, "La capacitación sobre la cultura estadounidense no consiste en hacer a los profesionales hindúes del software menos hindúes, sino hacerlos más competentes globalmente."

Algunas empresas se benefician de la capacitación cultural. Por ejemplo, las oficinas de Sierra Atlantic en Hyderabad, ganaron un concurso a un competidor de la India para trabajar con una empresa de Estados Unidos porque los empleados de Sierra eran vistos como mejores en cuanto a su ajuste cultural. Tales éxitos hacen probable que las empresas con clientes extranjeros adopten o continúen usando la capacitación cultural.

Fuente: Basado en S. Rai, "Indian Companies Are Adding Western Flavor," *New York Times*, 19 de agosto de 2003, p. W1.

Métodos de capacitación

Una clasificación rápida de los métodos de capacitación es dividirlos en formales e informales y la capacitación dentro del trabajo o fuera de éste.

5 *Comparar los métodos de capacitación formal e informal y compararlos con la capacitación en el trabajo y fuera de éste.*

Históricamente capacitación quería decir, *capacitación formal*. Se planeaba por adelantado y tenía un formato estructurado. Sin embargo, las evidencias recientes indican que 70 por ciento del aprendizaje en el sitio de trabajo se lleva a cabo por medio de la *capacitación informal* –no estructurada, no planeada y que se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos– para la enseñanza de aptitudes y mantener actualizados a los empleados.[41] En realidad, la mayor parte de la capacitación informal no es otra cosa que el hecho de que los trabajadores se ayuden unos a otros. Comparten información y resuelven problemas relacionados con su trabajo. Quizá el resultado más importante de esta forma de capacitar es que muchos directivos ahora dan apoyo a lo que antes consideraban "chismes". Por ejemplo, en una planta de Siemens de Carolina del Norte, la administración ahora reconoce que las personas no necesitan estar en la línea de producción para estar trabajando.[42] Las discusiones junto al enfriador de agua o en la cafetería no eran, como suponían los gerentes, sobre temas no relacionados con el trabajo, tales como los deportes o la política, sino que se centraban mucho en la solución de problemas relacionados con el trabajo. Por tanto, ahora, la administración de Siemens estimula dichos encuentros casuales.

La *capacitación en el trabajo* incluye la rotación de puestos, los aprendizajes, las tareas para estudiar, y programas formales con mentores. Pero la desventaja principal de estos métodos de capacitación en el trabajo es que con frecuencia interrumpen las actividades en el sitio de trabajo. Por tanto, las organizaciones invierten en *capacitación fuera del trabajo*. La cifra de 51 mil millones que se mencionó antes por costos de capacitación se dedica sobre todo al tipo de capacitación formal fuera del trabajo. ¿Qué tipos de capacitación incluye esto? la más popular continúan siendo las clases en vivo en un salón. Pero esto incluye cintas de video, seminarios públicos, programas de auto estudio, cursos por internet, clases por televisión vía satélite, y actividades grupales que utilizan pequeñas obras de teatro y estudios de casos.

En años recientes, el medio que crece más rápido en cuanto a llevar capacitación es probable que sea la que se basa en computadora, o *e-training*.[43] Por ejemplo, Kinko creó una red interna que permite a sus 20 mil empleados tomar cursos en línea que cubren todo, desde los productos hasta las políticas.[44] Cisco Systems brinda una currícula de cursos de capacitación en su red interna corporativa, orga-



En la empresa Ito Yokado, la cadena de supermercados más grande de Japón, la capacitación que dura una semana para los nuevos empleados, incluye ejercicios de actuación. El grupo de jóvenes que se observa en la fotografía aprende técnicas apropiadas para guiar a los ciegos, discapacitados y ancianos. Esta técnica de capacitación fuera del trabajo con actuación es eficaz porque los empleados se hacen sensibles a las necesidades especiales de compradores que requieren ayuda.

nizada por temas, tecnologías y productos específicos.[45] Aunque son más de 5 mil compañías las que ahora ofrecen toda o parte de la capacitación en línea para sus empleados, no está claro que tan efectiva es en realidad. En el lado positivo, la capacitación electrónica aumenta la flexibilidad que permite que las organizaciones lleven los materiales a cualquier parte en cualquier momento. También parece ser rápida y eficiente. Por otro lado, es caro diseñar materiales en línea auto dirigidos, muchos empleados pierden la interacción social que brinda el ambiente en un salón de clases, los alumnos en línea, con frecuencia son más susceptibles a las distracciones, y "hacer clic", la capacitación no es garantía de que los trabajadores hayan aprendido nada en realidad.[46]

Individualizar la capacitación formal para que se ajuste al estilo de aprendizaje del empleado

La forma en que usted procesa, internaliza, y recuerda materiales nuevos y difíciles no necesariamente es la misma en que otros lo hacen. Esto significa que la capacitación formal eficaz debe individualizarse a fin de que refleje el estilo de aprendizaje del empleado.[47]

Algunos ejemplos de distintos estilos de aprendizaje son la lectura, observación, escucha y participación. Algunas personas captan información mejor cuando la leen. Son la clase de individuos que aprende a usar computadoras con sólo sentarse en su estudio y leer los manuales. Otras personas aprenden mejor a través de la observación, miran a otros y luego imitan los comportamientos que han visto. Tales personas son capaces de mirar a alguien emplear una computadora por un rato y luego copiar lo que ha hecho. Los escuchas se basan mucho en su sentido auditivo para captar información. Preferirían aprender cómo usar una computadora, por ejemplo, al escuchar una cinta de audio. Las personas que prefieren un estilo participativo, aprenden haciendo las cosas. Quieren sentarse, encender la computadora y obtener experiencia por medio de la práctica.

Se pueden traducir estos estilos a diferentes métodos de aprendizaje. Para maximizar éste, a los lectores se les deben dar libros u otros materiales de lectura para que los repasen; los observadores deben tener la oportunidad de mirar a individuos que modelan las nuevas aptitudes, ya sea en persona o en video; los escuchas se beneficiarán si oyen conferencias o grabaciones; y los participativos tendrán el máximo beneficio con oportunidades de experimentar en las que simulen y pongan en práctica las nuevas habilidades.

Es obvio que estos distintos estilos de aprendizaje no son mutuamente excluyentes. En realidad, los buenos maestros reconocen que sus estudiantes aprenden de manera diferente y, por tanto, utilizan métodos múltiples de enseñanza. Dejan lecturas antes de la clase; dan conferencias; usan ayudas visuales para ilustrar los conceptos; y hacen que los estudiantes participen en proyectos grupales, análisis de casos, obras de teatro y ejercicios de aprendizaje a través de la experiencia. Si usted conoce el estilo preferido por un empleado, puede diseñar el formato del programa de capacitación que aproveche esa preferencia. Si no cuenta con esa información es probable que lo mejor sea que diseñe un programa que utilice varios estilos de aprendizaje. Confiar demasiado en un estilo único hace que los individuos que no aprenden bien con él estén en desventaja.

Evaluación de la eficacia

La mayor parte de programas de capacitación funcionan bastante bien en el sentido de que la mayoría de personas que lo siguen aprenden más que quienes no lo hacen, reaccionan positivamente a la experiencia de capacitación y después de ésta tienen el comportamiento que buscaba el programa. Pero hay ciertos factores que hacen que ciertos programas funcionen mejor que otros. Por ejemplo, aunque el estilo de conferencias tiene mala reputación es sorprendentemente eficaz cómo método de capacitación. Por otro lado, realizar una evaluación de las necesidades antes de llevar a cabo la capacitación tuvo poca importancia relativamente para predecir el éxito de un programa de capacitación.[48]

El éxito de la capacitación también depende del individuo. Si éste no está motivado para aprender se beneficiará muy poco. ¿Cuáles son los factores que determinan la

motivación para la capacitación? la personalidad es importante: aquellos con un locus de control interno, mucha meticulosidad, gran aptitud cognitiva y mucha autoeficacia, aprenden más con los programas de capacitación. También es importante el clima para la capacitación: cuando los alumnos crean que tienen oportunidad de aplicar en su trabajo las nuevas habilidades que aprendieron y suficientes recursos para que los apliquen en eso, estarán más motivados para aprender y se desempeñarán mejor en los programas de capacitación.[49]

Evaluación del desempeño

¿Estudiaría usted en forma distinta o haría un esfuerzo diferente para un curso universitario en que sólo se aprueba o reprueba que para otro que se califica con letras de la A a la F? es común que los estudiantes digan que estudian más cuando se trata de obtener calificación con letras. Además, cuando siguen un curso sobre la base de aprobar y reprobar tienden a ser sólo lo suficiente para garantizar que lo aprueban.

Este descubrimiento ilustra cómo influyen en el comportamiento los sistemas de evaluación. Los principales aspectos que determinan su comportamiento en clase y su esfuerzo para estudiar fuera de ella en la universidad son los criterios y técnicas que su profesor usa para evaluar el desempeño. Lo que opera en el contexto escolar también se aplica a los empleados en el trabajo. En esta sección veremos cómo la elección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma en que se aplica es una fuerza importante que influye en el comportamiento de los trabajadores.

Propósitos de la evaluación del desempeño

6 *Describir los propósitos de la evaluación del desempeño y listar los métodos por medio de los cuales se realiza.*

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos.[50] Un propósito es ayudar a la dirección a que tome *decisiones de recursos humanos* en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también *identifican las necesidades de capacitación y desarrollo*. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de *brindar retroalimentación a los empleados* acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la *base para asignar recompensas*. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

¿Qué evaluamos?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

Resultados de la tarea individual Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.



General Electric Company evalúa el desempeño de sus directores corporativos, inclusive el grupo de altos ejecutivos de GE en la India que aparece en la fotografía, con cinco "características de crecimiento", las cuales son lo inclusivo, imaginación/valentía, experiencia, centrarse en lo externo y el pensamiento/decidido que sean. Al evaluar a sus 5000 altos directivos con éstas características, GE piensa que generará líderes corporativos que ayudarán a la empresa a lograr su meta para obtener el crecimiento en los ingresos por sus unidades de negocios que operan en todo el mundo.

Comportamientos En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

Observe que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual.[51] Como se dijo en el análisis sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización (en específico en los capítulos 1 y 4), el ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador.

Características El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales.[52] Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos por que son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado.

¿Quién debería hacer la evaluación?

¿Quién debería evaluar el desempeño de un empleado? Por tradición, la tarea ha recaído en el gerente, en aquel que sea el responsable del desempeño de sus empleados. Pero esa lógica tal vez sea un error. Quizá sean otros quienes en realidad tengan la capacidad de realizar mejor dicha actividad.

Cómo muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos autodirigidos, empleados por teletrabajo, y otras formas de organización que alejan a los jefes de

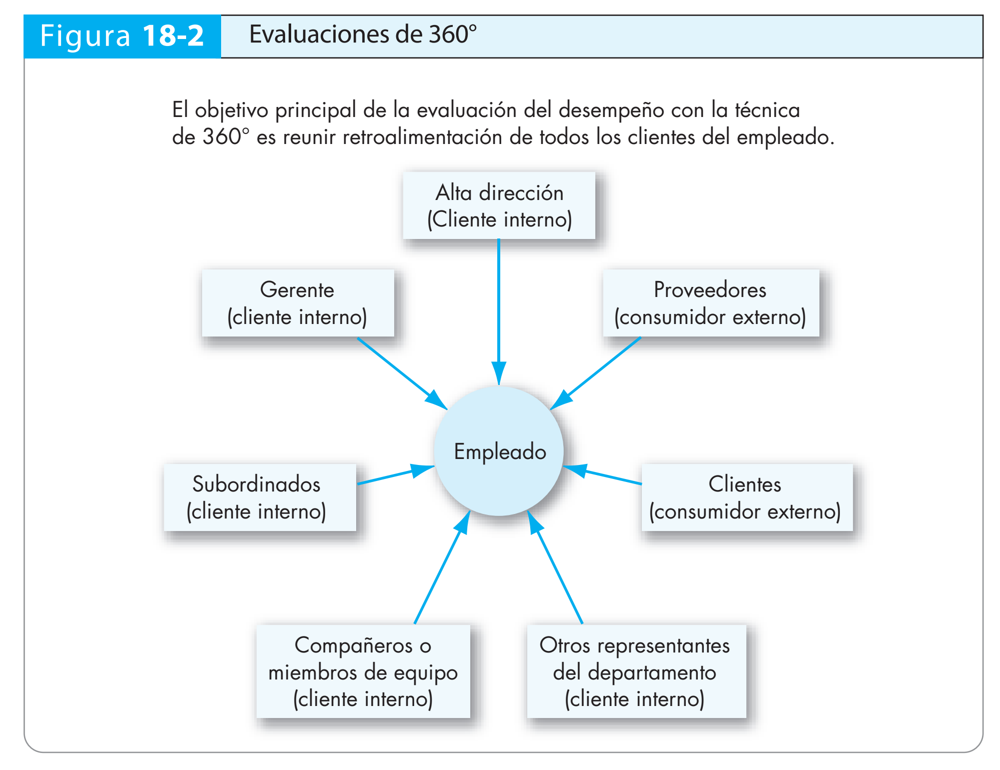
sus trabajadores, tal vez el superior inmediato de éste no tenga el criterio más confiable sobre el desempeño del empleado. Así, en cada vez más casos, se pide que sean los colegas, e incluso los subordinados quienes participen en el proceso de evaluación del desempeño. Asimismo, son cada vez más los empleados que participan en su propia evaluación del desempeño. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que cerca de la mitad de los ejecutivos y 53 por ciento de los empleados tienen participación en sus evaluaciones.[53] Como quizá usted suponga, es frecuente que las evaluaciones contengan calificaciones infladas y sesgos por autoservicio. Además, no es raro que las autoevaluaciones no coincidan mucho con las de los superiores.[54] Debido a tales desventajas, es probable que las autoevaluaciones se ajusten mejor a los fines de desarrollo que a los de evaluación y deban combinarse con otras fuentes de información con objeto de reducir los errores en la calificación.

En realidad, en la mayor parte de situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la calificación. Cualquier calificación sobre el desempeño individual quizá diga tanto sobre quien calificó como sobre la persona a la que se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

El enfoque mas reciente sobre la evaluación del desempeño es el uso de la técnica de los 360°.[55] Brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir del todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas (véase figura 18-2). El número de evaluaciones puede ser tan pequeño como 3 o 4 o tan grande como 25, aunque la mayor parte de empresas obtienen entre 5 y 10 por trabajador.

Cada vez más compañía utilizan los programas de 360°, algunas de ellas son Alcoa, DuPont, Levi Strauss, Honeywell, UPS, Sprint, AT&T, y W.L. Gore & Associates. ¿Cuál es su atractivo? Al basarse en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a cada quien un mayor sentido de participación en el proceso de revisión y obtener lecturas mas exactas del desempeño del empleado.

Figura 18-2 Evaluaciones de 360°



Fuente: Adaptado de *Personnel Journal*, noviembre de 1994, p. 100.

Sin embargo las evidencias de la eficacia de las evaluaciones de 360° son confusas.[56] Dan a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero también tienen el potencial de recibir un uso equivocado. Por ejemplo, con objeto de minimizar costos, muchas organizaciones no dedican el tiempo para capacitar a los evaluadores respecto de hacer críticas constructivas, algunas empresa permiten que los empleados escojan a los colegas y subordinados que los evaluarán, lo que infla de manera artificial la retroalimentación. También hay problemas por la dificultad de reconciliar los desacuerdos y contradicciones entre los grupos que califican.

Métodos de evaluación del desempeño

En las secciones anteriores se explicó *qué* evaluar y *quién* debe hacer la evaluación. Ahora preguntamos: ¿*cómo* se evalúa el desempeño de un empleado? es decir, ¿cuáles son las técnicas específicas para evaluar?

Ensayos escritos Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.

Incidentes críticos Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora.

Escalas gráficas de calificación Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es el uso de **escalas gráficas de calificación**. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados. Después el evaluador recorre la lista y las ordena en orden incremental, las escalas especifican cinco puntos, por lo que un factor tal como *conocimiento del trabajo* puede calificarse con uno (“poco informado sobre los deberes de su trabajo”), a cinco (“domina completamente todas las fases del trabajo”). Aunque no proporcionan la profundidad de la información de los ensayos, los incidentes críticos y las escalas graficas de calificación requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación cuantitativos.

Escalas de calificación ancladas en el comportamiento Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamientos se traducen luego a un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada una tiene niveles variables de desempeño.

Comparaciones forzadas Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de medición relativa, mas que absoluta. Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual.

El **ordenamiento por grupo** requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular, como en el primer quinto o el segundo quinto. Es

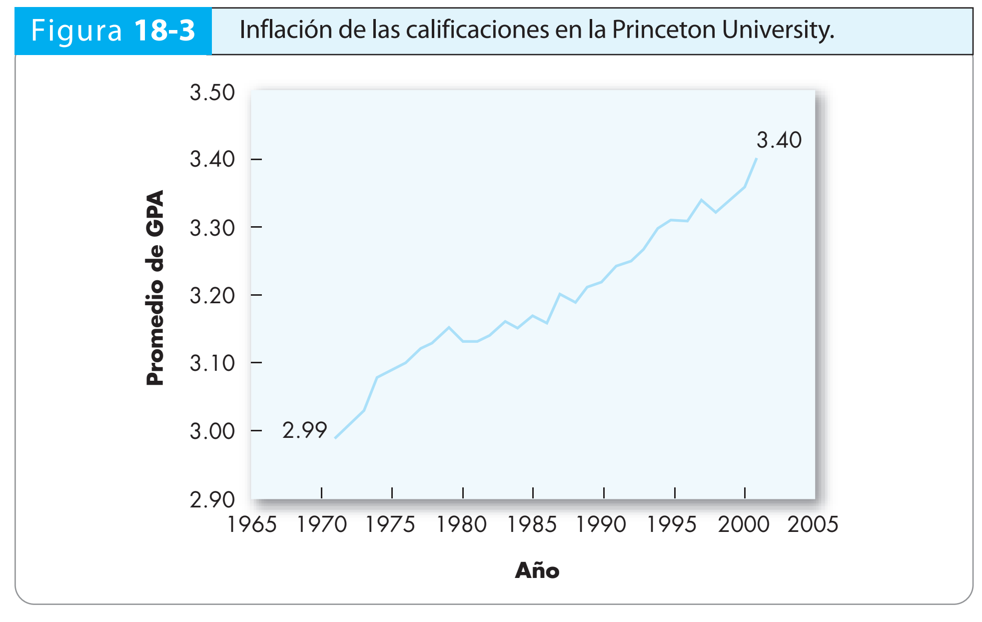
frecuente que este método se utilice para recomendar a estudiantes a las escuelas de postgrado. Se pregunta a los evaluadores si el estudiante se encuentra en el 5% más alto de la clase o el siguiente 5 %, el siguiente 15%, y así sucesivamente. Pero en este tipo de evaluación del desempeño, los gerentes tratan con todos sus subordinados. Por tanto, si la persona que califica tiene 20 empleados, solo 4 estarán en la primera quinta parte, y, por supuesto, cuatro deben quedar relegados a la quinta parte más baja. El enfoque del **ordenamiento individual** clasifica a los empleados del mejor al peor. Si se pide que el gerente evalúe treinta empleados éste enfoque supone que la diferencia del primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los empleados pueden agruparse muy de cerca no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los trabajadores, desde el que tiene el desempeño más alto hasta el que lo tiene más bajo.

Un paralelo del uso de los sistemas del ordenamiento forzado es la distribución forzada al asignar calificaciones en las escuelas. ¿Por qué hacen esto las universidades?

Como se observa en la figura 18-3, el GPA* promedio de un estudiante de licenciatura en Princeton University se ha hecho más grande con el tiempo.[57]

Y no es sólo Princeton. Por ejemplo, el promedio de GPA de los estudiantes en Wheaton College fue de 2.75 en 1962. Ahora es de 3.40. En Pomona College el GPA promedio fue de 3.06 en 1970 y hoy es de 3.43. Más o menos la mitad de las calificaciones en Duke, Harvard y Columbia están en el rango de la "A". En Harvard, el

Figura 18-3 Inflación de las calificaciones en la Princeton University.



Fuente: www.gradeinflation.com

* GPA "Grade Point Average" se refiere al puntaje obtenido en una prueba de conocimientos estandarizada en Estados Unidos.

incidentes críticos *formas de evaluación de los comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo con eficacia y ejecutarlo sin eficacia.*

escalas gráficas de calificación *Método de evaluación en el que el evaluador califica factores del desempeño sobre una escala incremental.*

escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) *Escalas que combinan los elementos principales de los enfoques de incidentes críticos y escala gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos del comportamiento real en el trabajo dado más que descripciones o rasgos o características generales.*

ordenamiento grupal *Método de evaluación que coloca a los empleados en una clasificación en particular, tal como los cuartiles.*

ordenamiento individual *Método de evaluación que ordena a los empleados del mejor al peor*



Auge y caída de la clasificación forzada

La clasificación forzada alguna vez fue una de las tendencias de crecimiento más rápido en la evaluación del desempeño. Compañías tales como Ford, GE, Microsoft, Sun Microsystems, H&R Block y Sprint, formaban parte del 33 por ciento de compañías estadounidenses que clasificaban a sus empleados del mejor al peor, para después usar esa clasificación en la compensación, administración y despido.

La clasificación forzada, o lo que sus críticos llamaban "clasifica y despide", se creó porque muchos altos directivos se sentían frustrados por los gerentes que calificaban a sus empleados "por arriba de la media". Además, los ejecutivos querían un sistema que incrementara la competitividad de la organización: una que recompensara a los empleados de más alto rendimiento y estimulara a los que rendían poco a dejar la empresa.

Por ejemplo, los 18,000 gerentes de Ford Motor pasaban por el proceso de la clasificación forzada. Eran divididos en grupos de 30 a 50 y luego eran clasificados. En cada grupo, el 10 por ciento tenía que obtener una A, el 80 por ciento una B, y el 10 por ciento una C. Cualquiera que recibiera una C quedaba vetado para recibir aumentos de salario, y obtener en 2 años consecutivos la calificación de C daba como resultado la degradación o el despido.

El programa mejor conocido como "clasifica y despide" es el "plan 20-70-10". La compañía forza a los directores de cada una de sus divisiones a revisar a todos los gerentes y empleados profesionales y a identificar al 20 por ciento superior, al 70 por ciento en la media, y al 10 por ciento inferior. Luego, GE hace todo lo posible para conservar y premiar a los de mayor rendimiento y despide a todos los que tienen el peor.

La clasificación forzada ganó popularidad porque era vista como un medio de mejorar continuamente la fuerza laboral de una organización y de recompensar a aquellos que más lo merecían. Las investigaciones sugieren que los sistemas de clasificación forzada producen mejoras iniciales en la productividad, pero que sus beneficios disminuyen con el tiempo a medida que salen las personas con mal desempeño.

Aunque estos sistemas siguen en uso, muchas compañías que los habían adoptado, como Hallmark Cards, los eliminaron hace poco. Descubrieron que perjudicaban la moral de los empleados y creaban un "juego de suma cero" que desalentaba la cooperación y el trabajo en equipo. Además, varias compañías han sido demandadas por discriminar por edad a los trabajadores de edad avanzada que afirman que el sistema los afecta. Son varias las compañías grandes, inclusive Ford y Capital One, que han enfrentado demandas por acción clasista en las que antiguos empleados afirman que los sistemas de clasificación forzada discriminan a la fuerza laboral con base en el sexo, edad o raza.

Fuentes: Basado en K. Holland, "Performance Reviews. Many Need Improvement", New York Times, 10 de septiembre de 2006, www.nytimes.com/2006/09/10/business/yourmoney/10mgmt.html; D. Stattford, "Forced Rankings Are No Cure", Kansas City Star, 27 de enero de 2005; y S. E. Scullen, P. K. Bergey y L. Aiman-Smith, "Forced Distribution Rating Systems and the Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation", Personnel *Psychology, primavera* de 2005, pp. 1-32.

91% de los estudiantes se graduó con alguna clase de honores en 2001. Estos fueron ejemplos seleccionados al azar.

Casi todas las universidades han visto una inflación considerable de las calificaciones, aunque es interesante que es más severa en las instituciones de prestigio.

En respuesta a la inflación de calificaciones, algunas universidades han instituido distribuciones de calificación forzadas en las que los profesores deben dar a cierto porcentaje de estudiantes una A, B o C. Esto es exactamente lo que hizo Princeton hace poco; ahora, cada departamento asigna una A a no más del 35 por ciento de sus estudiantes. Natasha Gopaul, egresada de Princeton, comentó, "sientes que podrías ser una de las que expulsen".

Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño

7 Mostrar la forma en que los gerentes pueden mejorar las evaluaciones del desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño es un campo minado de problemas. Por ejemplo, los evaluadores inflan las calificaciones de manera inconsciente (indulgencia positiva), subestiman el desempeño (sesgo negativo) o permiten que la evaluación de una característica influya en forma indebida en la calificación de las otras (error de halo). Algunos evaluadores tienen un sesgo en las calificaciones que dan, porque favorecen inconscientemente a las personas que tienen cualidades y rasgos similares a los de ellos (error de semejanza). Y, por supuesto, algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan. Si bien no hay protecciones que *garanticen* evaluaciones exactas del desempeño, las sugerencias siguientes ayudan mucho a que el proceso sea más objetivo y justo.

Uso de evaluadores múltiples A medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa. Si el error de quien califica tiende a seguir una curva normal, un aumento del número de evaluadores tenderá a hacer que la mayoría se encuentre alrededor de la media. Es frecuente que se vean evaluadores múltiples en competencias deportivas tales como el buceo y la gimnasia. Un conjunto de evaluadores califica cierto desempeño, se eliminan las calificaciones más alta y más baja, y la evaluación final se hace con las restantes. La lógica de los evaluadores múltiples también se aplica a las organizaciones.

Si un empleado tiene 10 supervisores, 9 que lo calificaron excelente y 1 mal, se puede eliminar con seguridad esta última evaluación. Por tanto, al mover a los empleados dentro de la organización para que se haga cierto número de evaluaciones, o al emplear varios evaluadores (como lo demuestran las evaluaciones de 360 grados), aumenta la probabilidad de hacer evaluaciones más válidas y confiables.

Evaluación selectiva Los evaluadores deben evaluar sólo aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia.[58] Esta precaución aumenta el acuerdo entre ellos y hace que la evaluación sea un proceso más válido. También reconoce que no es raro que los diferentes niveles organizacionales tengan orientaciones distintas hacia quienes se evalúa y se los observa con diferentes puntos de vista. Por tanto, en general los evaluadores deben estar tan cerca como sea posible, en términos de nivel organizacional, al individuo que evalúan. A la inversa, entre más niveles separen al evaluador de la persona que se califica, menos oportunidad tiene aquél de observar el comportamiento de ésta, por lo que no es sorprendente que haya más posibilidades de cometer errores.

Capacitación de evaluadores Si no puede *encontrar* buenos evaluadores, una alternativa es *hacerlos*. Hay muchas evidencias de que capacitar a los evaluadores hace que actúen con más eficacia.[59]

Los errores comunes tales como los de halo y sesgo se minimizan o eliminan en talleres en los que los gerentes practican la observación y calificación de los comportamientos. Es común que estos talleres tengan una duración de 1 a 3 días, pero tal vez no sea necesario dedicar muchas horas a la capacitación. Se ha citado un caso en el que los errores de halo y sesgo disminuyeron de inmediato después de impartir a los evaluadores sesiones de capacitación explicativas de sólo 5 minutos.[60] Sin embargo, los efectos de la capacitación parecen disminuir con el tiempo.[61] Esto sugiere la necesidad de tener sesiones regulares de recordatorio.

Dar a los empleados el proceso debido El concepto de *proceso debido* se aplica a las evaluaciones a fin de aumentar la percepción de que los empleados son tratados en una forma justa.[62] Son tres las características de los sistemas de proceso debido; (1) los individuos reciben una notificación adecuada de lo que se espera de ellos; (2) todas las evidencias relevantes para una posible violación se ventilan en una audiencia justa en la que los individuos afectados responden; y (3) la decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

Hay muchas evidencias de que los sistemas de evaluación violan con frecuencia el proceso debido de los empleados porque se da a éstos retroalimentación escasa y relativamente general, lo que les impide hacer aportaciones importantes en el proceso de evaluación, y porque se sabe que se introducen sesgos en la calificación. Sin embargo, cuando el proceso debido ha formado parte del sistema de evaluación, los empleados han reportado reacciones positivas a éste, perciben los resultados de la evaluación como más exactos y expresan un mayor interés por permanecer con la organización.

Brindar retroalimentación del desempeño

Para muchos directivos, pocas actividades son tan desagradables como dar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño.[63] En realidad, a menos que los presionen las políticas y controles de la organización, es probable que los gerentes ignoren esta responsabilidad.[64]

¿Por qué existe esta renuencia a dar retroalimentación sobre el desempeño? Parece que hay al menos tres razones. La primera es que los gerentes frecuente-

mente se sienten incómodos al analizar con los trabajadores sus debilidades. Aun cuando casi todos los empleados pudieran mejorar en ciertas áreas, los gerentes temen tener una confrontación por presentar una retroalimentación negativa. Esta preocupación se presenta aparentemente incluso si las personas dan retroalimentación negativa a… ¡una computadora! Bill Gates informa que Microsoft llevó a cabo un proyecto que requería que los usuarios calificaran su experiencia con una computadora. "Cuando hacíamos que la computadora con la que habían trabajado los usuarios pidiera a éstos una evaluación de su desempeño, las respuestas tendían a ser positivas. Pero cuando era una segunda computadora la que pedía a las personas que evaluaran sus encuentros con la primera máquina, éstas eran bastante más críticas. Su renuencia a criticar a la primera computadora "en su cara" sugería que no querían lastimar sus sentimientos, aun cuando sabían que solo era una máquina".[65]

La segunda razón es que muchos empleados tienden a estar a la defensiva cuando se les indican sus debilidades. En vez de aceptar la retroalimentación como algo constructivo y la base para mejorar el desempeño, algunos trabajadores descalifican la evaluación a través de críticas hacia el gerente o culpar a otros. Una encuesta entre 151 gerentes de área en Filadelfia, por ejemplo, reveló que 98 por ciento de ellos habían recibido algún tipo de agresión después de dar a sus empleados una evaluación negativa.[66]

Por último, los empleados tienden a tener una evaluación inflada de su propio desempeño. En términos estadísticos, la mitad de ellos deben de estar por debajo del promedio. Pero las evidencias indican que el empleado común estima que su nivel de desempeño en general cae alrededor del percentil número 75.[67] Por tanto, incluso cuando los gerentes dan buenas noticias es probable que los trabajadores perciban que no son suficientemente buenas.

La solución al problema de la retroalimentación del desempeño es no ignorarlo, sino capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Una revisión eficaz –aquella en que el empleado percibe que la evaluación es justa, al gerente como sincero y al clima como constructivo– da como resultado que el trabajador salga de la entrevista de un excelente humor, informado sobre las áreas de su trabajo que necesitan mejorar y con la determinación de corregir sus deficiencias.[68] Además, la revisión del desempeño debe estar diseñada más como una actividad de asesoría que como un juicio. Esto se hace mejor si se permite que la revisión evolucione fuera de la autoevaluación del trabajador.



¿QUÉ TAN BUENO SOY PARA DAR RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación III.A.3 (How Good Am I at Giving Performance Feedback?)

Administración de la diversidad en las organizaciones

8 *Explicar la manera en que se puede administrar la diversidad en las organizaciones.*

David Morris y su padre, Saul, comenzaron en 1981 la empresa Habitat International. Ubicada en Rossville, Georgia, la empresa fabrica alfombras con apariencia de pasto, para uso en interiores y exteriores. Desde el principio, los Morris contrataron refugiados de Camboya, Bosnia y Laos, muchos de los cuales no hablaban inglés. Pero cuando un trabajador de servicio social les sugirió en 1984 que la compañía contratara personas con problemas mentales, Saul titubeó. Contratar a alguien con síndrome de Down parecía demasiado arriesgado. Pero David pensaba de otro modo y habló con su papá para hacer una prueba.[69]



La capacitación para la diversidad de los oficiales de policía en Miami, Florida, incluye un programa llamado Building Cultural Competency. Diseñado para mejorar las relaciones entre la policía y los ciudadanos, la capacitación se centra en desarrollar habilidades interpersonales tales como escuchar activamente y comprender las diferencias culturales, religiosas y nacionalidad de la comunidad.

El primer grupo de ocho trabajadores discapacitados mentales llegó con su entrenador laboral de la agencia de servicios sociales, y pasaron directo a trabajar en las cajas. Dos semanas después, dice Saul, los empleados acudían a él para preguntarle si la empresa no podía contratar más personal como éste, que era responsable, hacía su trabajo con orgullo y sonreía".

En la actualidad, el 75 por ciento de los empleados de Habitat tienen algún tipo de discapacidad. Por ejemplo, hay personas con esquizofrenia que manejan montacargas, y empleados con autismo o parálisis cerebral. Entre tanto, el equipo de padre e hijo de los Morris hace una buena obra tanto para esas personas como para sí mismos. Los empleados discapacitados han mejorado su autoestima y hoy son autosuficientes como para no requerir la ayuda del gobierno, y los Morris gozan de los beneficios de una fuerza laboral dedicada y que trabaja con intensidad. "Prácticamente tenemos un ausentismo de cero y muy poca rotación", dice David.

Habitat International ilustra el rol que tiene la selección de empleados en el aumento de la diversidad. Sin embargo, los programas eficaces para la diversidad van mucho más allá de la mera contratación de una fuerza laboral diversificada. También abarcan la administración de los conflictos de la vida laboral y brindar capacitación para el manejo de la diversidad. Parece haber características comunes entre las organizaciones grandes que han desarrollado una reputación como líderes en cuanto a diversidad: inclusive Avon, McDonald's, Fannie Mae, PepsiCo, Coca-Cola, Xerox y Safeway.[70]

Conflictos entre la vida personal y el trabajo

En el capítulo 1 introdujimos el balance entre el trabajo y la vida personal, y estudiamos las fuerzas que están borrando las fronteras entre ambas esferas. En esta sección queremos abundar en ese aspecto: en específico, centrarnos en lo que pueden hacer las organizaciones para ayudar a sus empleados a reducir los conflictos.

Los conflictos en la vida laboral llamaron la atención de los directivos en la década de 1980, en gran parte como resultado del creciente número de mujeres con niños dependientes que ingresaban a la fuerza laboral. En respuesta, la mayoría de organizaciones importantes emprendieron acciones para que los lugares de trabajo fueran más amigables con la familia.[71] Introdujeron programas tales como el cuidado de los niños en el lugar de trabajo, días de campo en el verano, horario flexible, compartir salarios, salidas para eventos escolares, teletrabajo y empleo a tiempo parcial. Sin embargo, las organizaciones se dieron cuenta con rapidez que los conflictos entre

el trabajo y la vida personal no sólo eran experimentados por las empleadas con hijos. Los hombres y mujeres sin niños también enfrentaban ese problema. Las cargas de trabajo pesadas y las mayores demandas de los viajes, por ejemplo, hacían cada vez más difícil para cada vez más empleados, que cumplieran con sus responsabilidades tanto laborales como personales. Un estudio de Harvard encontró que el 82 por ciento de hombres entre 20 y 39 años de edad afirmaba que su criterio más importante en cuanto al trabajo era un horario "amigable con la familia".[72]

Las organizaciones están modificando los sitios de trabajo a fin de dar acomodo a las distintas necesidades de una fuerza de trabajo diversificada. Esto incluye el dar un rango amplio de opciones de horarios y prestaciones que den a los trabajadores más flexibilidad en el trabajo y les permitan balancear o integrar mejor su trabajo con su vida personal. Por ejemplo, los empleados en las oficinas corporativas del minorista Eddie Bauer cuentan con horarios flexibles, más un conjunto grande de servicios en el trabajo, que incluyen llevar y recoger ropa para la tintorería, cajero automático, gimnasio con entrenadores personales, salidas por catarro, clases para

Figura 18-4 Iniciativas trabajo-vida personal

Estrategia	Programa o política	Ejemplo
Estrategias basadas en el tiempo	Horario flexible Compartir trabajos Trabajo de medio tiempo Salidas por lactancia Teletrabajo Cerrar plantas u oficinas en ocasiones especiales	En Mentor Graphics, el 98 por ciento de los empleados tienen horario flexible. IBM da a los padres tres años de trabajo garantizado después del nacimiento de un niño. J. M. Smuckers cierra las plantas en los territorios donde hay venados, el primer día de la temporada de caza.
Estrategias basadas en la información	Intranet o sitio Web trabajo/vida personal Reasignación de asistencia Recursos para el cuidado de ancianos	Ernst & Young da intranet y sitios Web trabajo/vida personal, que incluyen información sobre cómo hacer propuestas de arreglos de horario flexible, encontrar un socio de trabajo compartido, etc.
Estrategias basadas en el dinero	Bonos para el cuidado de los niños Prestaciones flexibles Ayuda para adoptar Descuentos para pago de guardería Permisos con goce de sueldo	En Lucent Technologies, los empleados con 6 meses de servicios reciben 52 semanas de salidas después del nacimiento de un hijo, con goce de medio salario
Servicios directos	Cuidado de los niños en el trabajo Cuidado por emergencias Servicios de salud y belleza en el trabajo Servicios de conserjería Salidas a comer	S. C. Johnson ofrece a sus trabajadores servicios subsidiados de conserjería para el mantenimiento del automóvil, compras, etc. AFLAC tiene dos centros de cuidado de niños en sus oficinas Genentech tiene un salón de belleza Stratus Technologies provee mamogramas y exámenes de cáncer en la piel, en la oficina. Toda sede importante de Johnson & Johnson tiene un gimnasio.
Estrategias de cambio de cultura	Capacitación para que los gerentes ayuden a los empleados a manejar los conflictos entre su vida laboral y su vida personal Ligar el pago del gerente con la satisfacción de los empleados Centrarse en el desempeño real de los empleados, no en el "tiempo nominal"	En Lucent, Marriott, Merck, Pfizer, Prudential y Xerox, entre otras, el pago del gerente va de acuerdo con la satisfacción de los empleados.

Fuente: Basado en "Managing the Work-Life Balance Act: An Introductory Exercise", *Journal of Management Education*, abril de 2002, p. 210 y R. Levering y Maskowitz, "The Best in the Worst of Times", *Fortune*, 4 de febrero de 2002, pp. 60-90

conservar la línea, y seminarios de finanzas.[73] La figura 18-4 lista algunos ejemplos más amplios de iniciativas que las organizaciones brindan a sus empleados para ayudarlos a reducir los conflictos entre el trabajo y su vida personal.

Investigaciones recientes sobre los conflictos entre el trabajo y la vida personal han dado nuevas perspectivas para los gerentes respecto de lo que funciona y cuándo. Por ejemplo, las evidencias indican que en esos conflictos las presiones de tiempo no son el problema principal.[74] Es la invasión psicológica que hace el trabajo en el dominio de la familia y viceversa. Las personas se preocupan en el trabajo por los problemas personales y en el trabajo piensan en los problemas de casa. Es decir, quizá papá se encuentre físicamente en casa a la hora de comer, pero su mente está en otro lado mientras estamos en la mesa. Esto sugiere que las organizaciones deben esforzarse menos por ayudar a sus trabajadores en asuntos de administración del tiempo, y más por auxiliarlos a segmentar sus vidas. Algunos ejemplos de prácticas dirigidas a esto son el mantener razonables las cargas de trabajo, reducir los viajes relacionados con el trabajo y ofrecer cuidado de calidad para los niños en la oficina.

Asimismo, no es sorprendente que se haya descubierto que las personas difieren en cuanto a su preferencia por opciones de horario y prestaciones.[75] Ciertos individuos prefieren iniciativas organizacionales que separan mejor el trabajo de sus vidas personales. Otras se inclinan por iniciativas que faciliten la integración. Por ejemplo, el horario flexible separa las esferas de la vida de los empleados porque les permite programar sus horas de trabajo de modo que sea menos probable que entren en conflicto con sus responsabilidades personales. Por otro lado, el cuidado de los niños en la oficina borra las fronteras entre las responsabilidades familiares y laborales. Es más probable que las personas que prefieren la segmentación se sientan satisfechas y comprometidas con su trabajo cuando se les ofrecen opciones de tiempo flexible, trabajo compartido y medio tiempo. Quienes prefieren la integración, seguramente responderán positivamente a opciones tales como el cuidado de los niños en el trabajo, gimnasio y días de campo familiares organizados por la compañía.

Capacitación para la diversidad

La capacitación es el elemento central de la mayor parte de programas para la diversidad. Por ejemplo, una encuesta reciente reveló que 93 por ciento de las compañías con iniciativas para la diversidad utilizaban la capacitación como parte de sus programas.[76] Los programas de capacitación para la diversidad por lo general tratan de ser un vehículo para estar alerta y estudiar los estereotipos. Los participantes aprenden a valorar las diferencias individuales, a aumentar su comprensión cultural y a confrontar los prejuicios.[77]

Implicaciones globales

9 *Demostrar cómo afecta un contexto global a la administración de los recursos humanos.*

Muchas de las políticas y prácticas de recursos humanos estudiadas en este capítulo tienen que ser modificadas a fin de que reflejen las diferencias culturales.[78] Para ilustrar este punto, analicemos brevemente la universalidad de las prácticas de selección y la importancia que tiene la evaluación del desempeño en diferentes culturas.

Selección

Un estudio reciente de 300 organizaciones grandes en 22 países, demostró que las prácticas de selección difieren de un país a otro.[79] Se encontraron algunos procedimientos comunes. Por ejemplo, el uso de requisitos educativos para escoger candidatos parece ser una práctica universal. Sin embargo, en la mayoría de los diferentes países se tiende a hacer énfasis en las técnicas de selección. Las entrevistas estructuradas, por ejemplo, eran populares en ciertas naciones y no existían en otras. Los autores del estudio sugerían que "ciertas culturas consideran que las entrevistas estructuradas carecen de ética respecto de las creencias acerca de cómo debiera conducirse una interacción entre personas, o en cuanto al grado en que alguien debiera confiar en el criterio del entrevistador".[80]



Los ejecutivos de ImageNet Company (con chamarras iguales), una de las empresas minoristas vendedoras de ropa por Internet más grandes de Japón, realizan entrevistas de trabajo en la cumbre del monte Fuji, la montaña más alta de dicho país. De los 20 candidatos que buscaban uno de los cuatro puestos, 11 lograron llegar a la cumbre situada a 3600 metros de altitud a fin de sostener la entrevista. ImageNet planeó esta práctica para identificar a candidatos muy motivados, determinados a triunfar y preparados para los retos inusuales. En Estados Unidos y la mayoría de países europeos, este tipo de entrevista violaría las leyes sobre la igualdad de oportunidades en el empleo.

Este estudio, al combinarse con las investigaciones previas, nos dice que no existen prácticas universales de selección. Además, las empresas globales que traten de implementarlas deben esperar una resistencia considerable por parte de los directivos locales. Las políticas y prácticas necesitan ser modificadas a fin de que reflejen las normas basadas en la cultura y los valores sociales, así como las diferencias legales y económicas.

Evaluación del desempeño

Ya hemos visto el papel que tiene la evaluación del desempeño en la motivación y modificación del comportamiento. Sin embargo, debe tenerse precaución al generalizarlo entre las culturas. ¿Por qué? Porque en muchas de ellas no existe una preocupación particular por evaluar el desempeño, o si la hay no es vista del mismo modo en que lo hacen los directivos de Estados Unidos y Canadá.

Consideremos la evaluación del desempeño en el contexto de cuatro dimensiones culturales: individualismo/colectivismo, la relación de una persona con su ambiente, orientación al tiempo, y centro de la responsabilidad.

Las culturas orientadas al individuo, tales como la estadounidense, hacen énfasis en los sistemas formales de evaluación del desempeño más que en los informales. Por ejemplo, abogan porque se realicen evaluaciones escritas a intervalos regulares, cuyos resultados comparten los gerentes con los empleados y son usados para determinar las recompensas. Por otro lado, las culturas colectivistas que dominan en Asia y gran parte de Latinoamérica se caracterizan por sistemas más informales: no hay una retroalimentación formal y tampoco ligan los premios con las calificaciones por desempeño. Por ejemplo, Fijitsu, el gigante japonés de la tecnología, introdujo en su país un sistema de evaluación formal basado en el desempeño en la década de 1990. Pero hace poco la compañía comenzó a desmantelarlo porque reconoció que “tenía fallas y no se adecuaba a la cultura [colectivista] de negocios japonesa”.[81]

Las organizaciones de Estados Unidos y Canadá consideran a las personas responsables de sus acciones porque en dichos países se cree que el individuo puede dominar su ambiente. Por otro lado, en los países del Medio Oriente, las evaluaciones del desempeño no se utilizan tanto porque los directivos ahí tienden a ver a las personas como sujetos del ambiente.

Algunos países, tales como Estados Unidos, tienen una orientación de corto plazo hacia el tiempo. Es probable que las evaluaciones del desempeño sean frecuentes en dicha cultura: al menos una vez al año. En Japón, sin embargo, donde las personas se orientan hacia el largo plazo, las evaluaciones del desempeño tal vez ocurran cada 5 o 10 años.

En la cultura de Israel se valoran mucho más las actividades en grupo que en la de Estados Unidos o Canadá. Entonces, si bien los directivos norteamericanos tradicionalmente hacen énfasis en las evaluaciones individuales del desempeño, es probable que sus contrapartes israelitas lo hagan en las contribuciones grupales al desempeño.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes que dan forma al comportamiento y actitudes de los empleados. En este capítulo estudiamos en específico la influencia de las prácticas de selección y los programas de capacitación y desarrollo, así como de los sistemas de evaluación del desempeño.

Prácticas de selección Las prácticas de selección de una organización determinarán quién es contratado. Si están diseñadas de modo adecuado, identificarán a los candidatos competentes y que se ajustarán bien al puesto y la organización. El uso de herramientas apropiadas de selección aumentará la probabilidad de que se elija la persona correcta para cubrir una vacante.

Aunque la selección de personal está muy lejos de ser una ciencia, algunas organizaciones no diseñan un sistema de selección que eleve la probabilidad de escoger a la persona correcta para un puesto dado. Cuando se cometen errores en la contratación, el desempeño del candidato escogido será menos que satisfactorio y tal vez sea necesaria la capacitación para mejorar las aptitudes de éste. En el peor de los casos, el candidato será inaceptable y la empresa necesitará encontrar un sustituto. De manera similar, cuando el proceso de selección da como resultado la contratación de candidatos poco calificados o de individuos que no se ajustan a la organización, los elegidos tal vez se sientan con ansiedad e incómodos. Esto, a su vez, probablemente aumente su insatisfacción con el trabajo.

Programas de capacitación y desarrollo Los programas de capacitación afectan de dos maneras el comportamiento en el trabajo. La más obvia es por la mejora directa que hacen de las aptitudes necesarias para que el empleado realice con éxito su trabajo. Un aumento de dichas aptitudes mejora el potencial del trabajador para desempeñarse en un nivel superior. Por supuesto, si dicho potencial se concreta depende en gran parte de la motivación.

Un segundo beneficio de la capacitación es que aumenta la autoeficacia de un empleado. Como se dijo en el capítulo 6, la autoeficacia es la expectativa que tiene una persona de que puede desarrollar con éxito los comportamientos requeridos para obtener cierto resultado.[82] Para los empleados, esos comportamientos son las tareas del trabajo, y el resultado es el desempeño eficaz en éste. Los trabajadores con mucha autoeficacia tienen expectativas intensas sobre su capacidad para triunfar en situaciones nuevas. Confían y esperan que tendrán éxito. Entonces, la capacitación es un medio que influye positivamente en la autoeficacia porque los trabajadores estarán más dispuestos a emprender trabajos y se esforzarán más. O, en términos de expectativas (véase el capítulo 6), es más probable que los individuos perciban que su esfuerzo los lleva al rendimiento.

Evaluación del desempeño Un objetivo importante de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud el rendimiento de un individuo como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del

desempeño hace énfasis en criterios equivocados o evalúa erróneamente el desempeño real en un trabajo, los trabajadores recibirán premios en exceso o escasos. Como se vio en el capítulo 6, en el estudio de la teoría de la equidad, esto tiene consecuencias negativas tales como el esforzarse poco, más ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades de empleo. Además, se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye en el rendimiento y satisfacción del trabajador.[83] En específico, el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductistas orientados a resultados, toma en cuenta aspectos de la carrera y el rendimiento, y cuando el empleado tiene la oportunidad de participar en su evaluación.

Punto

Contrapunto

EL TELETRABAJO TIENE SENTIDO EN LOS NEGOCIOS[84]

Son cada vez más las compañías que adoptan los horarios flexibles de trabajo, y por buenas razones.

La primera y más obvia son los cambios en cómo y dónde se hace el trabajo. Las organizaciones virtuales de hoy se dan cuenta de que el lugar en que la gente trabaje es cada vez menos importante.

La segunda razón es que las empresas observan que al ofrecer teletrabajo y otros aspectos flexibles les permite atraer y conservar los mejores talentos. Por ejemplo, la empresa Best Buy piensa que los horarios flexibles le permiten obtener el máximo de su personal, y tiene evidencias que lo demuestran (véase la viñeta con que abre el capítulo 7). Best Buy no es la única. Como dijo el director de una institución gubernamental, "el trabajo a distancia ya no es "algo agradable", sino un aspecto crítico para la continuidad y productividad de las empresas, así como para conservar una fuerza de trabajo preparada y resultar atractivas a una nueva generación de empleados a quienes interesa el balance entre el trabajo y su vida personal". Compañías tales como Ernst & Young tiene horarios flexibles no sólo para atraer y conservar empleados capacitados, sino para ser flexibles como negocio, como ocurre en la época de hacer declaraciones fiscales. Lehman Brothers llegó a la misma conclusión: "Estamos comprometidos a quitar el estigma a los horarios flexibles", dijo un empleado de la empresa.

La tercera razón es que las investigaciones demuestran que aunque los gerentes son una de las principales fuentes de oposición al trabajo a distancia, cuando lo prueban sus actitudes se hacen más positivas a ese respecto.

Hay demasiados argumentos a favor del teletrabajo y los horarios flexibles como para que los ignoren las empresas. Casi la mitad de ellas ofrecen ya flexibilidad en el horario, aquellas que van delante de la curva.

El teletrabajo y otros aspectos flexibles son una de las modas de la administración que suenan bien, pero, igual que las otras modas, no resisten el escrutinio cercano ni el análisis lógico.

Los gerentes no ven en forma muy positiva a quienes trabajan a distancia. Se puede estar de acuerdo o no con ellos, pero sería difícil acceder a la flexibilidad de su horario cuando hacerlo perjudicaría sus carreras. Un estudio reciente dio apoyos interesantes a este argumento.

En esa encuesta, más de dos terceras partes (68 por ciento) de los empleados pensaban que trabajar en casa los haría más productivos. Sin embargo, más de la tercera parte (37 por ciento) de los gerentes encuestados respondió que si permitían el trabajo en casa el personal usaría su horario de trabajo para realizar actividades personales.

Es seguro que los empleados desean horarios flexibles, y racionalizan esa preferencia con el argumento de que los ayuda a producir más. Sin embargo, muchos gerentes saben: que si bien "trabajar en casa" involucra trabajo, otra parte involucra "flojear" con actividades que no son laborales, como platicar, realizar tareas personales o familiares, etc. Esa es la razón por la que los empleados lo desean tanto.

Si se pregunta a los trabajadores, "¿Te gustaría que te pagaran lo mismo por trabajar la mitad de horas?", la mayoría diría "¡Claro!". Pero eso no quiere decir que la administración deba darles algo a cambio de nada. En ocasiones, la administración eficaz de los recursos humanos significa no dar a los empleados lo que quieren.

Preguntas de repaso

1 ¿Qué es la selección inicial y cuáles son sus métodos más útiles?

2 ¿Qué es la selección sustantiva y cuáles son sus métodos más útiles?

3 ¿Qué es la selección contingente y cuáles son los argumentos a favor y en contra de los exámenes de drogadicción?

4 ¿Cuáles son los cuatro tipos principales de capacitación?

5 ¿Cuáles son las diferencias entre los métodos de capacitación formal e informal, y entre la capacitación en el trabajo y fuera de éste?

6 ¿Cuáles son los principales propósitos de la evaluación del desempeño?

7 ¿Cómo puede mejorar la evaluación del desempeño?

8 ¿Cómo puede administrarse la diversidad en las organizaciones?

9 ¿Cómo afecta el contexto global a la administración de recursos humanos?

Ejercicio vivencial

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA RETROALIMENTACIÓN RESPECTIVA

Objetivo

Experimentar la evaluación del desempeño y observar el proceso de retroalimentación.

Tiempo

Aproximadamente 30 minutos

Procedimiento

Hay que seleccionar un líder del grupo, voluntario o elegido por el profesor, para que presida el debate y desempeñe el papel de gerente en la revisión del desempeño.

El profesor debe salir del aula. Entonces, el líder del grupo dedicará 15 minutos a ayudarlos a evaluar al maestro, quien entiende que este es tan solo un ejercicio de clase y está preparado para aceptar las críticas (y, por supuesto, cualquier elogio que le hagan). El profesor también reconoce que la evaluación del líder en realidad está compuesta por muchas aportaciones de los estudiantes. Así que sea abierto y honesto en sus apreciaciones y tenga confianza en que el maestro no tomará venganza.

Las investigaciones han identificado siete dimensiones del desempeño respecto del trabajo de un profesor universitario: (1) conocimientos, (2) procedimientos de examen, (3) relaciones maestro-alumno, (4) habilidad organizativa, (5) aptitudes de comunicación, (6) relevancia de la materia, y (7) utilidad de las tareas. La discusión del desempeño del profesor deberá centrarse en estas siete dimensiones. El líder tal vez quiera tomar notas para su uso personal, pero no se requiere que dé al maestro ningún documento por escrito.

Cuando haya terminado el debate de 15 minutos por parte del grupo, el líder invitará al profesor para que pase al aula. La revisión del desempeño comenzará tan pronto como el maestro cruce la puerta, con el líder en el papel de gerente y el profesor como intérprete de sí mismo.

Al finalizar, el debate del grupo se habrá centrado en los criterios de evaluación del desempeño y en qué tan bien lo hizo el líder al dar la retroalimentación de éste.

Dilema ético

¿ES ÉTICO "ARREGLAR" EL CURRÍCULUM?

¿Cuándo se vuelve una falsedad o mentira el "dar un giro positivo" a los logros personales? ¿Un curriculum tiene que decir el 100 por ciento de la verdad? Aparentemente son muchas las personas que no lo piensan así. Los estudios revelan que casi la mitad de todos los currículos contienen al menos una mentira.[85] Para ayudar a aclarar su punto de vista sobre la ética de este asunto, considere las tres situaciones que siguen y responda las preguntas para cada una.

1. Sean dejó el empleo que tenía y cuyo nombramiento era "auxiliar de crédito". Al buscar un nuevo trabajo mencionó que el anterior era como "analista de crédito". Él piensa que suena más impresionante. ¿Está mal este "cambio de nombre" de un empleo anterior? ¿Por qué sí o no?
2. Hace cerca de 8 años, Emily se tomó 9 meses entre dos empleos a fin de viajar al extranjero. Temerosa de ser considerada como alguien inestable o sin motivación profesional, escribió en su curriculum que en ese periodo había incursionado en "actividades como consultora independiente". ¿Hizo mal? ¿De qué otro modo hubiera podido describir ese lapso en su currículum?
3. David, 46 años, es el CEO de una de las 1000 compañías de la revista *Fortune*. Ingresó hace 20 años a la Pacific Coast Baptiste College, pero nunca obtuvo su título profesional. Hace 9 meses, al ser nombrado CEO, un periódico de la localidad afirmó que había mentido en su currículum, pues indicaba que tenía un título como

licenciado en psicología, pero ni él ni la universidad podían aportar alguna evidencia al respecto. ¿Debía ser despedido? Si piensa que sí explique por qué, y si cree que no, diga lo que debería hacer su empleador sobre las credenciales faltantes. (Este escenario se basa en una historia de la vida real; para investigar más, introduzca en su buscador favorito de Internet las palabras "David Edmondson" y "resume").

Fuente: Basado en M. Conlin, "You Are What You Post", *Business Week*, 27 de marzo de 2006, pp. 52-53.

Caso incidental 1

BUSCAR EN LA BASURA

En una noche lluviosa, en Seattle, Josh Santangelo, de 22 años de edad, navegaba por Internet y llegó a un sitio Web llamado Fray. Después de leer un anuncio que preguntaba si alguien se había drogado últimamente, Santangelo comenzó a escribir: "Sí, hace 36 horas. Dos Rolls Royces y cuatro botellas de licor después, era un playboy en su fiesta de cumpleaños… Es difícil decir que no a una chica bonita que te mete cosas en la boca".

Colocar una entrada como la de Santangelo en un blog parece muy inocente y es fácil de hacer. Sin embargo, lo que toma unos cuantos segundos en escribirse llega a durar para siempre. Santangelo envió su entrada y de inmediato le contestó un participante llamado Jasson Kottke, y la respuesta de Santangelo estaba en camino de recibir más de 100,000 búsquedas en Google.

Aunque las personas ponen anuncios en blogs por numerosas razones, tiene importancia crítica recordar que lo que parece rápido e inocente hoy, es de interés para los empleadores potenciales en un momento posterior. Alguien preguntó a Santangelo si no le preocupaba que un futuro empleador lo investigara, a lo que contestó, "Yo no habría puesto el anuncio si hubiera pensado antes en esa pregunta… En lo que toca a los futuros empleadores, espero que no busquen muy profundo en mis antecedentes personales".

El hecho es que muchos empleadores sí investigan a sus empleados actuales y potenciales. La asistente de vuelo Ellen Simonetti perdió su trabajo en Delta después de haber puesto algunas fotografías sugestivas de ella con su uniforme (aun cuando no se identificaba a Delta como su empleador). Ella demandó a la empresa y perdió.

Heather Armstrong escribió sobre su empleo en un blog y fue despedida. Luego inició un sitio Web (Dooce.com), con el uso de un neologismo –"Dooced"– para describir a los trabajadores que son despedidos por lo que publican en Web.

Tales preocupaciones obligan a tener cuidado. Dave Fonseca, profesora en la Universidad de Massachusetts, publicó recientemente en su perfil de Facebook, "Los empleadores buscan estas cosas". Armstrong misma advierte a los navegantes de Internet : NO SEAN TAN INGENUOS.

Preguntas

1. ¿Piensas que los empleadores tienen el derecho de investigar a los solicitantes por medio de Google, o consultar sitios como MySpace? ¿Qué piensa sobre investigar a los empleados actuales?
2. Antes de poner entradas en un sitio Web como MySpace o Facebook, ¿piensa usted en que los empleadores actuales o futuros podrían tener acceso a esa información?
3. Si trabajara para una compañía que quisiera que usted estudiara la factibilidad de investigar en Internet la información sobre los candidatos a un puesto como comprobación de antecedentes, ¿qué diría usted? ¿Dependería su consejo de la naturaleza del puesto?

Fuente: Basado en S. Foss, M. Collin, "You Are What You Post", *Business Week* (27 de marzo de 2006), pp. 52-53.

Caso incidental 2

ABSTENERSE CANDIDATOS QUE NO TENGAN ALTAS CALIFICACIONES SAT

Muchos estudiantes de bachillerato tal vez crean que una vez que entren a la universidad, sus calificaciones SAT (*Scholastic Aptitude Test*, Test de Aptitud Escolástica) serán algo del pasado. Sin embargo, los solicitantes de empleo están descubriendo que como parte del proceso de selección muchos empleadores piden sus calificaciones SAT. Donna Chan, de 23 años de edad y egresada de New York's Wagner College, aprendió que uno de los requisitos mínimos para muchos de los puestos iniciales en los servicios financieros era haber obtenido una calificación SAT combinada de 1300. ¿Qué tan exigente es una calificación de 1300? La calificación máxima en la antigua versión de SAT (la nueva agregó una sección de escritura, además de las tradicionales de matemáticas y expresión verbal) era de 1600. De acuerdo con el College Board, organización que aplica el examen, el promedio combinado de matemáticas y expresión verbal para los egresados de 2005 (última generación que sustentó la versión anterior del SAT) fue de 1028. La calificación de Donna Chan está "en los 1200": buena, seguramente, pero no lo suficiente para obtener ninguno de los puestos que buscaba, aun cuando había obtenido un promedio de 3.9 puntos en la universidad. "Pienso que piden demasiado", dice Chan. "Es algo por lo

que deben preocuparse los muchachos de bachillerato. Creo que después de cuatro años de trabajo intenso has pagado tus culpas, y que no tiene relevancia a menos que estés solicitando el ingreso a Princeton Review o algún trabajo analítico relacionado con las matemáticas".

Sin embargo, aparentemente algunos reclutadores sí ven la relevancia. Alan Sage, vicepresidente en una compañía de software para la administración de sistemas, Configuresoft Inc., dice que las calificaciones SAT son un buen índice de pronóstico en su empresa y que pide regularmente a los candidatos que las envíen si solicitan un puesto de ventas. Él puso la marca de una calificación combinada de 1200: más bajo de lo que obtuvo Donna, pero de todos modos muy por arriba del promedio. Sage dice, "En mi experiencia, las personas con calificaciones SAT elevadas tienden a desempeñarse mejor". Sage mismo obtuvo entre 1200 y 1300. Sin embargo, agrega que "no excluiría a nadie de una entrevista si no tiene una calificación alta".

Algunas personas no creen que haya relación entre las buenas calificaciones SAT y el desempeño en el trabajo. Seppy Basilli, vicepresidente de Kaplan Inc., una de varias compañías que dan instrucción sobre la presentación del SAT, cree que las compañías utilizan mal este parámetro. "Es un instrumento maligno", dice. "No está diseñado para medir el desempeño en el trabajo, y la clase de persona que tiene un buen resultado en el SAT no necesariamente es la clase de persona que funcionará bien sentada en un escritorio". Morgan Denny, buscador de talentos de Nueva York, comparte esa opinión. Aunque es común que sus clientes sólo deseen tomar en cuenta a solicitantes con buenas calificaciones SAT, es frecuente que Denny les presente solicitudes de los que piensa son buenos candidatos para el puesto a pesar de que hayan obtenido una calificación baja. "El SAT es una molestia para nosotros y nuestros candidatos", dice Denny.

Algunos individuos, como Kristin Carnahan, vocero del College Board, piensan que las compañías debieran usar otras mediciones de aptitudes cognitivas para seleccionar a los solicitantes de empleo. Carnahan afirma que debiera darse mayor peso a las calificaciones universitarias, que son indicadores más recientes del desempeño. Sin embargo, los críticos argumentan que éstas no están "estandarizadas" entre las distintas instituciones educativas, lo que significa que no pueden compararse como sí es posible hacerlo con las calificaciones SAT. La inflación de calificaciones también hace más difícil que los reclutadores evalúen la validez del GPA de un candidato. Como las investigaciones sobre el comportamiento organizacional han demostrado que la aptitud cognitiva es un indicador potente del desempeño laboral –y se supone que el SAT lo es– muchas compañías lo siguen usando como parámetro de medición en las solicitudes de empleo.

Preguntas

1. ¿Es justo que las organizaciones requieran calificaciones mínimas en exámenes estandarizados tales como el SAT? ¿Por qué sí o no?
2. Como reclutador, al escoger entre dos individuos con distintas calificaciones SAT, ¿sería difícil para usted dar el empleo al de la puntuación más baja? ¿De qué otros factores dependería su elección?
3. ¿Cuáles son otros indicadores del desempeño en el trabajo, además de las calificaciones SAT, que emplearía para seleccionar entre los candidatos potenciales? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno?
4. Imagine que trabaja para una empresa que utiliza las calificaciones SAT para fines de contratación. ¿Cómo manejaría a los distintos solicitantes, como los de un país extranjero que no hubieran presentado el SAT?

Fuente: Basado en S. Foss, "Background Check –Background Search", *American Chronicle*, 28 de octubre de 2003, p. B1.

Notas

1. Fuentes: M. Mirabile, "NFL, Quarterback Wonderlic Scores", *MacMirabile.com,* 18 de marzo de 2004, www.macmirabile.com/Wonderlic.htm; y J. Saraceno, "Who Knows If This Longhorn Is Short on IQ", *USA Today*, 1 de marzo de 2006, p. 2C.
2. Ver B. Becker y B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 779-801; J. T. Delaney y M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 949-969; M. A. Huselid, S. E. Jackson, y R. S. Schuler",Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, febrero de 1997, pp. 171-188; y G. A. Gelade y M. Ivery, The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance", *Personnel Psychology*, verano de 2003, pp. 383-404; C. J. Collins, y K. D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal,* diciembre de 2003, pp. 740-751; y D. E. Bowen y C. Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System", *Academy of Management Review*, abril de 2004, pp. 203-221.
3. Ver, por ejemplo, C. T. Dortch, "Job-Person Match", *Personnel Journal*, junio de 1989, pp. 49-57; y S. Rynes y B. Gerhart, "Interviewer Assessments of Applicant 'Fit'; An Exploratory Investigation", *Personnel Psychology*, primavera de 1990, pp. 13-34.
4. C. Lachnit, "The Cost of Not Doing Background Checks", *Workforce Management*, www.workforce.com/archive/feature/22/16/22/224149.php.
5. Citado en J. H. Prager, "Nasty or Nice: 56-Question Quiz", *Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2000, p. A4; y H. Wessel, "Personality Test Grow Popular", *Seattle Post-Intelligencer*, 3 de agosto de 2003, p. G1.

6. G. Nicholsen, "Screen and Glean: Good Screening and Background Checks Help Make the Right Match for Every Open Position", *Workforce*, octubre de 2000, pp. 70-72.
7. J. P. Hausknecht, D. V. Day, y S. C. Thomas, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-analysis", *Personnel Psychology*, septiembre de 2004, pp. 639-683.
8. E. E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Test in Personnel Selection", *Personnel Psychology*, invierno de 1973, p. 475.
9. R. J. Herrnstein y C. Murray, *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life* (Nueva York: The Free Press, 1994); y M. J. Ree, J. A. Earles, y M. S. Teachout, "Predicting Job Performance: Not Much More Than g", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 518-524.
10. J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt, y J. P. Rolland, "A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2003, pp. 1068-1081.
11. J. Flint, "Can You Tell Applesauce from Pickles?" *Forbes*, 9 de octubre de 1995, pp. 106-108.
12. M. R. Barrick, M. K. Mount, y T. A. Judge, "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?" *International Journal of Selection & Assessment*, marzo-junio de 2001, pp. 9-30; M. R. Barrick, G. L. Stewart, y M. Piotrowski. "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 43-51; y C. J. Thoresen, J. C. Bradley, P. D. Bliese. y J. D. Thoresen, "The Big Five Personality Traits and Individual Job Transitional Job Stages", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2004, pp. 835-853.
13. D. S. Ones, C. Viswesvaran, y F. L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 679-703; P. R. Sackett y J. E. Wanek, "New Developments in the Use of Measures of Honesty, Integrity, Conscientiousness, Dependability, Trustworthiness, and Reliability for Personnel Selection", *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 787-829; F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, pp. 262-274; y D. S. Ones, C. Viswesvaran, y F. L. Schmidt, "Personality and Absenteeism: A Meta-analysis of Integrity Tests", *European Journal of Personality,* marzo-abril de 2003, suplemento 1, pp. S19-S38.
14. Ver D. B. Smith, P. J. Hanges, y M. W. Dickson, "Personnel Selection and the Five-Factor Model: Reexamining the Effects of Applicant's Frame of Reference", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 304-315; y R. Mueller-Hanson, E. D. Heggestad, y G. C. Thornton III, "Faking and Selection: Considering the Use of Personality from Select-In and Select-Out Perspectives", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 348-355.
15. P. Carbonara, "Hire for Attitude, Train for Skill", *Fast Company*, Greatest Hits vol. 1, 1997, p. 68.
16. J. J. Asher y J. A. Sciarrino, "Realistic Work Sample Test: A Review", *Personnel Psychology*, invierno de 1974, pp. 519-533; I. T. Robertson y R. S. Kandola, "Work Sample Test: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction", *Journal of Occupational Psychology*, primavera de 1982, pp. 171-182; y M. Callinan e I. T. Robertson, "Work Sample Testing", *International Journal of Selection & Assessment*, diciembre de 2000, pp. 248-260.
17. Ver, por ejemplo, A. C. Spychalski, M. A. Quinones, B. B. Gaugler, y K. Pohley, "A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States, *Personnel Psychology*, primavera de 1997, pp. 71-90; C. Woodruffe, *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence* (Londres: Institute of Personnel and Development, 2000); y J. Schettler, "Building Bench Stength", *Training*, junio de 2002, pp. 55-58.
18. R. A. Posthuma, F. P. Moregeson, y M. A. Campion, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trend Over Time", *Personnel Psychology*, primavera de 2002, p. 1; y S. L. Wilk y P. Cappelli, "Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods", *Personnel Psychology*, primavera de 2003, p. 111.
19. T. J. Hanson y J. C. Balestreri-Spero, "An Alternative to Interviews", *Personnel Journal*, junio de 1985, p. 114. Ver también T. W. Dougherty, D. B. Turban, y J. C. Callender, "Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 659-665.
20. K. I. van der Zee, A. B. Bakker, y P. Bakker, "Why Are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?" *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 176-184.
21. Ver M. A. McDaniel, D. L. Whetzel, F. L. Schmidt, y S. D. Maurer, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 599-616; J. M. Conway, R. A. Jako, y D. F. Goodman, "A Meta-analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1995, pp. 565-579; M. A. Campion, D. K. Palmer, y J. E. Campion, "A Review of Structure in the Selection Interview", *Personnel Psychology*, otoño de 1997, pp. 655-702; F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", *Psychological Bulletin,* septiembre de 1998, pp. 262-274; y A. I. Huffcutt y D. J. Woehr, "Further Analysis of Employment Interview Validity: A Quantitative Evaluation of Interview-Related Structuring Methods", *Journal of Organizational Behavior*, julio de 1999, pp. 549-560.
22. van der Zee, Bakker, y Bakker, "Why Are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?"
23. "Survey Finds Employers Form Opinions of Job Interviewees Within 10 Minutes", *IPMA-HR Bulletin*, 21 de abril de 2007, p. 1.
24. R. L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1992), pp. 42-44; y R. A. Posthuma, F. P. Moregeson, y M. A. Campion, "Beyond Employment Interview Validity", pp. 1-81.
25. K. M. Engemann y M. T. Owyang, "What's in a Name?" *The Regional Economist*, enero de 2006, pp. 10-11.
26. J. F. Salgado y S. Moscoso, "Validity of the Structured Behavioral Interview", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones* 11 (1995), pp. 9-24; ver también S. Moscoso, y J. F. Salgado, "Psychometric Properties of a Structured Behavioral Interview to Hire Private Security Personnel", *Journal of Business & Psychology*, otoño de 2001, pp. 51-59.
27. R. E. Carlson , "Effect of Interview Information in Altering Valid Impressions", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1971, pp. 66-72; M. London y M. D. Hakel, "Effects of Applicant Stereotypes, Order, and Information on Interview Impressions", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1974, pp. 157-162; E. C. Webster, *The Employment Interview: A Social Judgment Process* (Ontario: S.I.P., 1982); y T. W. Dougherty, D. B. Turban, y J. C. Callender, "Confirming First Impressions in the Employment

Interview: A Field Study of Interviewer Behavior", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 659-665.

28. N. R. Bardack y F. T. McAndrew, "The Influence of Physical Attractiveness and Manner of Dress on Success in a Simulated Personnel Decision", *Journal of Social Psychology*, agosto de 1985, pp. 777-778; R. Bull y N. Rumsey, *The Social Psychology of Facial Appearance* (Londres: Springer-Verlag, 1988); y L. M. Watkins, y L. Johnston, "Screening Job Applicants: The Impact of Physical Attractiveness and Application Quality", *International Journal of Selection & Assessment*, junio de 2000, pp. 76-84.

29. Ver G. A. Adams, T. C. Elacqua, y S. M. Colarelli, "The Employment Interview as a Sociometric Selection Technique", *Journal of Group Psychotherapy*, otoño de 1994, pp. 99-113; R. L. Dipboye, "Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-Fit Model", *Research in Personnel Human Resource Management* 12 (1994), pp. 79-123; B. Schneider, D. B. Smith, S. Taylor, y J. Feenor, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1998, pp. 462-470; y M. Burke, "Funny Business", *Forbes*, 9 de junio de 2003, p. 173.

30. Citado en *Training*, octubre de 2003, p. 21.

31. Citado en *Training*, marzo de 2003, p. 20.

32. "Basic Skills Training Pays Off for Employers", *HRMagazine*, octubre de 1999. p. 32.

33. Baynton, "America's $600 Billion Problem", p. 51.

34. A. Bernstein, "The Time Bomb in the Workforce: Illiteracy", *Business Week*, 25 de febrero de 2002, p.122.

35. D. Baynton, "America's $60 Billion Problem", *Training*, mayo de 2001, p. 52.

36. C. Ansberry, "A New Blue-Collar World", *Wall Street Journal*, 30 de junio de 2003, p. B1.

37. J. Barbarian, "Mark Spear: Director of Management and Organizational Development, Miller Brewing Co.", *Training*, octubre de 2001, pp. 34-38.

38. G. R. Weaver, L. K. Trevino, y P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 283-294.

39. M. B. Wood, *Business Ethics in Uncertain Times* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), p. 61.

40. Ver, por ejemplo, D. Seligman, "Oxymoron 101", *Forbes*, 28 de octubre de 2002, pp. 160-164; y R. B. Schmitt, "Companies Add Ethics Training; Will It Work?" *Wall Street Journal*, 4 de noviembre de 2002, p. B1.

41. K. Dobbs, "The U. S. Department of Labor Estimates that 70 Percent of Workplace Learning Occurs Informally", *Sales & Marketing Management*, noviembre de 2000, pp. 94-98.

42. S. J. Wells, "Forget yhe Formal Training. Try Chatting at the Water Cooler", *New York Times*, 10 de mayo de 1998, p. BU-11.

43. Ver por ejemplo, K. G. Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why?" *Pernonnel Psychology*, verano de 2001, pp. 271-296; "The Delivery: How U.S. Organizations Use Classrooms and Computers in Training", *Training*, octubre de 2001, pp. 66-72; y L. K. Long, y R. D. Smith, "The Role of Web-Based Distance Learning in HR Development", *Journal of Management Development* 23, no. 3 (2004), pp. 270-284.

44. "Web Smart 50: Kinko's", *Business Week*, 24 de noviembre de 2003, p. 101.

45. A. Muoio, "Cisco's Quick Study", *Fast Company*, octubre de 2000, pp. 287-295.

46. E. A. Ensher, T. R. Nielson, y E. Grant-Vallone, "Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes", *Organizational Dynamics* 31, no. 3 (2002), pp. 232-233.

47. D. A. Kolb, "Management and the Learning Process", *California Management Review*, primavera de 1976, pp. 21-31; y B. Filipczak, "Different Strokes: Learning Styles in the Classroom", *Training*, marzo de 1995, pp. 43-48.

48. W. J. Arthur, Jr., W. Bennett, Jr., P. S. Edens, y S. T. Bell, "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 234-245.

49. J. A. Colquitt, J. A. LePine, y R. A. Noe, "Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research", *Journal of Appied Psychology*, octubre de 2000, pp. 678-707.

50. W. F. Cascio, *Applied Psychology in Human Resource Management*, 5a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 59.

51. Ver W. C. Borman y S. J. Motowidlo, "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", en N. Schmitt y W. C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993), pp. 71-98; W. H. Bommer, J. L. Johnson, G. A. Rich, P. M. Podsakoff, y S. B. MacKenzie, "On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, otoño de 1995, pp. 587-605; y S. E. Scullen, M. K. Mount, y T. A. Judge, "Evidence of the Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 50-66.

52. A. H. Locher y K. S. Teel, "Appraisal Trends", *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 139-145.

53. Citado en S. Armour, "Job Reviews Take on Added Significance in Down Times", *USA Today*, 23 de julio de 2003, p. 4B.

54. Ver también en R. D. Bretz, Jr., G. T. Milkovich, y W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications", *Journal of Management*, junio de 1992, p. 326; y P. W. B. Atkins y R. E. Wood, "Self–Versus Others' Ratings as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360-Degree Feedback Programs", *Personnel Psychology*, invierno de 2002, pp. 871-904.

55. Ver, por ejemplo, J. D. Facteau y S. B. Craig, "Are Performance Appraisal Ratings from Different Rating Sources Compatible?" *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 215-227; J. F. Brett y L. E. Atwater, "360-Degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2001, pp. 930-942; F. Luthans y S. J. Peterson, "360 Degree Feedback with Systematc Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination", *Human Resource Management,* otoño de 2003, pp. 243-256; y B. I. J. M. van der Heijden, y A. H. J. Nijhof, "The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems", *International Journal of Human Resource Management*, mayo de 2004, pp. 493-511.

56. Atkins y Wood, "Selft-Versus Others' Ratings as Predictors of Assessment Center Rating"; y B. Pfau, I. Kay, K. M. Nowack, and J. Ghorpade, "Does 360-Dregree Feedback Negatively Affect Company Performance?" *HRMagazine* 47, no. 6 (junio 2002), pp. 54-59.

57. "Princeton Cracks Down on Grade Inflation", *USA Today*, 22 de enero de 2005, www.usatoday.com/news/education/2005-01-22-princeton-grade-inflation_x.htm.

58. Ver, por ejempo, J. W. Hedge y W. C. Borman, "Changing Conceptions and Practices in Performance Appraisal", en A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995), pp. 453-459.

59. Ver, por ejemplo, T. R. Athey y R. M. McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives", *Journal of Applied*

Psychology, noviembre de 1987, pp. 567-572; y D. J. Woehr, "Understanding Frame-of-Reference Training: The Impact of Training on the Recall of Performance Information", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 525-534.

60. H. J. Bernardin, "The Effects of Rater Training on Leniency and Halo Errors in Student Rating of Instructors", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1978, pp. 301-308.

61. *Ibid.*; y J. M. Ivancevich, "Longitudinal Study of the Effects of Rater Training on Psychometric Error in Ratings", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1979, pp. 502-508.

62. M. S. Taylor, K. B. Tracy, M. K. Renard, J. K. Harrison, y S. J. Carroll, "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1995, pp. 495-523.

63. J. S. Lublin, "It's Shape-up Time for Performance Reviews", *Wall Street Journal*, 3 de octubre de 1994, p. B1.

64. Gran parte de esta sección se basa en H. H. Meyer," A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma", *Academy of Management Executive*, febrero de 1991, pp. 68-76.

65. B. Gates. *The Road Ahead* (Nueva York: Viking, 1995), p. 86.

66. T. D. Schelhardt, "It's Time to Evaluate Your Work, and All Involved Are Groaning", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 1996, p. A1.

67. R. J. Burke, "Why Performance Appraisal Systems Fail", *Personnel Administration*, junio de 1972, pp. 32-40.

68. B. D. Cawley, L. M. Keeping, y P. E. Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-analytic Review of Field Investigations", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1998, pp. 615-633; y P. E. Levy, y J. R. Williams, "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future", *Journal of Management* 30, no. 6 (2004), pp. 881-905.

69. N. B. Henderson, "An Enabling Work Force", *Nation's Business*, junio de 1998, p. 93.

70. Ver J. Hickman, "50 Best Companies for Minorities", *Fortune*, 28 de junio de 2004, pp. 136-142.

71. Ver, por ejemplo, *Harvard Business Review on Work and Life Balance* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); y R. Rapoport, L. Bailyn, J. K. Fletcher, y B. H. Pruitt, *Beyond Work-Family Balance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

72. "On the Daddy Track", *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2000, p. A1.

73. K. Weiss, "Eddie Bauer Uses Time as an Employee Benefit", *Journal of Organizational Excellence*, verano de 2002, pp. 67-72.

74. S. D. Friedman y J. H. Greenhaus, *Work and Family-Allies or Enemies?* (Nueva York: Oxford University Press, 2000).

75. N. P. Rothbard, T. L. Dumas, y K. W. Phillis, "The Long Arm of the Organization: Work-Family Policies and Employee Preferences for Segmentation", artículo presentado en la 61st Annual Academy of Management Meeting, en Washington, DC, agosto 2001.

76. Citado en "Survey Shows 75% of Large Corporations Support Diversity Programs", *Fortune*, 6 de julio de 1998, p. S14.

77. Ver, por ejemplo, J. K. Ford y S. Fisher, "The Role of Training in a Changing Workplace and Workforce: New Perspectives and Approaches", en E. E. Kossek y S. A. Lobel (eds.), *Managing Diversity* (Cambridge, MA: Blackwell Publisher, 1996), pp. 164-193; y J. Barbian, "Moving Toward Diversity", *Training*, febrero de 2003, pp. 44-48.

78. Ver, por ejemplo, C. Fletcher y E. L. Perry, "Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA; Sage, 2001), pp. 127-144.

79. A. M. Ryan, L. McFarland, H. Baron, y R. Page, "An International Look at Selection Practices; Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice", *Personnel Psychology*, verano de 1999, pp. 359-392.

80. *Ibid.*, p. 386.

81. M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance Based Pay", *New York Times*, 22 de marzo de 2001, p. W1.

82. P. C. Earley, "Self or Group? Cultural Effects of Training on Selft-Efficacy and Performance", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1994, pp. 89-117.

83. B. R. Nathan, A. M. Mohrman, Jr., y J. Milliman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal* 34, no. 2 (junio 1991), pp. 352-369; y Cawley, Keeping, y Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions".

84. J. Badal, "To Retain Valued Women Employees, Companies Pitch Flextime as Macho", *Wall Street Journal*, 11 de diciembre de 2006, pp. B1, B3; "Telework Exchange and Federal Managers Association Study Reveals Only 35% of Managers Believe Their Agencies Support Telework", *IPMA-HR Bulletin*, 26 de enero de 2007, pp. 1-2; y R. Scally, "Working From Home Today' That's Not What Your Boss Thinks", *Workforce Week*, 6 de mayo de 2007, p. 1.

85. C. Soltis, "Eagle-Eyed Employers Scour Résumés for Little White Lies", *Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2006, p. B7.

Cambio organizacional y administración del estrés

No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio.
—Charles Darwin



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Identificar las fuerzas que actúan como estímulos para el cambio y comparar el cambio planeado con el imprevisto.

2 Listar las fuerzas de resistencia al cambio.

3 Comparar los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional.

4 Demostrar dos formas de crear una cultura para el cambio.

5 Definir *estrés* e identificar sus fuentes potenciales.

6 Identificar las consecuencias del estrés.

7 Comparar los enfoques individual y organizacional para administrar el estrés.

8 Explicar las diferencias globales respecto del cambio organizacional y el estrés por el trabajo.

No es por ofender, pero Richard Clark no es George Clooney. Bajo de estatura, regordete, calvo y con anteojos como los de Dick Cheney: Clark tiene 61 años de edad y los demuestra. No tiene un título de la Ivy League. No es particularmente carismático. Le tomó más de treinta años hacer un comercial publicitario muy corto. "Bajo perfil" sería una forma positiva de describir su personalidad. No obstante, Clark es CEO de una de las compañías más grandes de Estados Unidos.

"Una crisis es algo terrible como para desperdiciarla"



¿Deberíamos escribir aquí acerca de Clark para narrar la historia de alguien que llevó a su compañía a la grandeza contra todas las posibilidades, o no? bueno, no en realidad.

En cuanto a las finanzas, la compañía que dirige Richard Clark parece un fracaso. El precio de sus acciones se cotiza en 20% menos que el nivel que tenían hace cuatro años y en menos de la mitad del que era en 2000. Sus utilidades han disminuido durante tres años seguidos. En la compañía ha sido objeto de 27 mil reclamaciones y tiene más de 9200 demandas en contra al menos por un producto por cuya causa se afirma murieron personas.

Richard Clark es CEO de Merck, una de las compañías de medicinas más grandes del mundo, y también una de las que más problemas tienen, pero que encontrará en la lista de las quinientas empresas principales en la lista Fortune (en 2007

ocupó el lugar número 99). Clark no es notable sólo porque dirija una empresa de éxito, sino porque encabeza a una compañía que pelea por su supervivencia.

Cualquier compañía de medicinas está a un paso del éxito instantáneo, –piense en el Viagra o Prozac– o de la ruina financiera. En ocasiones de ambos, como es el caso de Merck. Cuando esta empresa lanzó la medicina anti-artritis Vioxx en 1999, sus ventas ascendieron rápidamente a $2500 millones por año. Sin embargo, hubo problemas muy pronto con la medicina y comenzaron a acumularse demandas. En 2004 Merck sacó a Vioxx del mercado y ahora tiene un presupuesto de $1000 millones por año para enfrentar demandas contra el producto.

El predecesor de Clark ignoró los problemas de Merck. No así Clark. Él trata de hacer cambios en la compañía a fin de que llegue mucho más allá de la debacle del Vioxx. Afirma a los empleados que sin cambios profundos, Merck no sobrevivirá.

La visión de Clark para transformar Merck incluye el adelgazamiento de la compañía –eliminar su estructura jerárquica organizacional, que siente, va contra la innovación– y obtener más aportaciones de los pacientes, doctores y empleados. También estableció nuevas metas para llevar las medicinas al mercado así como estableció otros indicadores de rendimiento. Más contabilidad es una de las partes importantes de cómo espera Clark cambiar la cultura en Merck.

Son muchos los analistas que han aplaudido sus esfuerzos. "Al menos podemos medir si la empresa cumple sus metas o no", dijo un analista de la industria. "Es muy importante para nosotros ser capaces de responder y decir "Aquí están los registros de cómo estamos haciendo lo que decimos", Clark dice "Confíen en mí, en 2010 ahí seguiremos".

Además de fijar muy alto sus aspiraciones y transformar la estructura de Merck, Clark también ataca la complacencia que, afirma ha colocado a toda la industria en la rutina. "Si estás seguro de que tu modelo es el correcto, llegas a donde la industria está hoy", dice. "Siempre se estará en mejora continua, nunca declares la victoria".

No está claro si Clark y Merck tendrán éxito. Sin embargo, Clark no ve al *status quo* como opción. "Una crisis es algo terrible como para desperdiciarla" dice el CEO.[1] ■

Este capítulo trata del cambio y el estrés. Describimos las fuerzas ambientales que obligan a los gerentes a implementar programas de cambio exhaustivos. También consideramos el porqué es frecuente que las personas y las organizaciones se resistan al cambio y cómo se puede superar esta resistencia. Revisamos varios procesos para administrar el cambio organizacional. También estudiamos aspectos del cambio contemporáneo para los gerentes de hoy. Después pasaremos al tema del estrés. Analizaremos las fuentes y consecuencias del estrés. Por último, terminamos este capítulo con el análisis de lo que pueden hacer los individuos y organizaciones para mejorar la administración de sus niveles de estrés.

Antes de profundizar en el tema del cambio, veamos lo bien que el lector lo maneja, por medio de resolver la siguiente autoevaluación.



¿QUÉ TAN BIEN RESPONDO AL CAMBIO TURBULENTO?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación IIIC.1 (How Well Do I Respond to Turbulent Change?) y responda las preguntas siguientes.

1. *¿Qué calificación obtuvo? ¿Le sorprende su calificación?*
2. *¿En qué época de su vida ha experimentado el mayor cambio?¿Cómo lo manejó?¿Manejaría ésos cambios de la misma forma el día de hoy?¿Por qué si o por qué no?*
3. *¿Hay formas en que puede reducir su resistencia al cambio?*

Fuerzas para el cambio

1 Identificar las fuerzas que actúan como estímulos para el cambio y comparar el cambio planeado con el imprevisto.

En la actualidad, ninguna compañía está en un ambiente particularmente estable. Aun las industrias estables por tradición, las de la energía y aparatos han experimentado –y continuarán experimentando– un cambio turbulento. Las compañías que ocupan una participación dominante en el mercado de sus industrias deben cambiar, a veces radicalmente. Al mismo tiempo que Microsoft lucha con el lanzamiento de su nuevo sistema operativo tan controvertido –Vista– también trata de vencer a las compañías más pequeñas como Google que ofrecen cada vez más paquetes de software gratuitos basados en Web. Lo bien que se desempeñe Microsoft no sólo es función de administrar un cambio, sino de lo bien que maneje los cambios tanto de corto plazo como de largo plazo.

Así, los ambientes dinámicos y cambiantes que enfrentan las organizaciones de hoy requieren adaptación, y a veces respuestas radicales y rápidas. "Cambiar o morir..." es el grito que lanzan los directivos en todo el mundo el día de hoy. La figura 19-1 resume seis fuerzas específicas que actúan cómo estímulos para el cambio.

Figura 19-1 Fuerzas para el cambio

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza laboral	Mayor diversidad cultural Envejecimiento de la población Muchos ingresos nuevos con aptitudes inadecuadas
Tecnología	Computadoras más rápidas, baratas y portátiles Música en línea compartida Desciframiento del código genético humano
Choques económicos	Ascenso, auge y caída de las empresas punto com Colapso del mercado accionario en 2000-2002 Bajas tasas de interés
Competencia	Competidores globales Fusiones y consolidaciones Crecimiento del comercio electrónico
Tendencias sociales	Grupos de conversación en internet Jubilación de los baby boomers Ascenso de los grandes minoristas y tiendas de descuento
Política Mundial	Guerra entre Irak y Estados Unidos Apertura del mercado en China Guerra contra el terrorismo después del 11 de septiembre de 2001

En ciertas secciones de este libro hemos estudiado la *naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo*. Por ejemplo, casi todas las organizaciones han tenido que ajustarse a un ambiente multicultural. Los cambios demográficos, inmigración y subcontratación también han transformado la naturaleza de la fuerza de trabajo.

La *tecnología* está cambiando los puestos y las organizaciones. Apenas en el tiempo que le toma a una organización adaptarse a un cambio tecnológico llegan otros desafíos y oportunidades tecnológicas. No es difícil imaginar que la sola idea de oficina sea un concepto anticuado en el futuro cercano.

Los *choques económicos* han seguido imponiendo cambios a las organizaciones. Por ejemplo, en años recientes en empresas.com, hicieron a decenas de miles de inversionistas millonarios de la noche a la mañana, después colapsaron y arrastraron a otras en su caída. Y las tasas bajas de interés primero estimularon un aumento en los valores de las casas, ayudaron a sostener el gasto de los consumidores y beneficiaron a muchas industrias, en especial la de construcción y banca. Sin embargo, cuando estalló la burbuja, los negocios de esas industrias padecieron.

La *competencia está cambiando*. La economía global significa que es probable que los competidores lleguen del otro lado del océano o del otro lado de la ciudad. La mayor competencia significa que las empresas exitosas serán aquellas que cambien como respuesta a la competencia. Tendrán que desarrollar nuevos productos con rapidez e introducirlos al mercado a la brevedad. Se basarán en corridas de producción pequeñas, ciclos breves del producto y una corriente continua de productos nuevos. En otras palabras, serán flexibles. Requerirán una fuerza de trabajo igualmente flexible y rápida en sus respuestas para que se puedan adaptar a los cambios veloces y a condiciones radicales.

Las *tendencias sociales* no permanecen estáticas. Por ejemplo, a diferencia de lo que pasaba hace 15 años, las personas encuentran y comparten información en los grupos de conversación (chats) de Internet. Los baby boomers han empezado a jubilarse y los consumidores hacen sus compras con mayor frecuencia en tiendas distribuidoras que son grandes minoristas y en línea. Una compañía como Liz Claiborne necesita ajustar continuamente sus estrategias de productos y marketing debido a su sensibilidad a las tendencias sociales cambiantes; como cuando se deshizo de ciertas marcas (como Ellen Tracy) y dejó de enfocarse en las tiendas departamentales grandes del estilo de Macys como sus vendedoras, recortó sus operaciones y despidió a parte de su personal.

A lo largo del libro, hemos afirmado con énfasis la importancia de ver al CEO en un contexto global. Las escuelas de administración han estado transmitiendo una perspectiva global de principios de la década de 1980 pero ninguna –ni siquiera los defensores más insistentes de la globalización– habrían imaginado la forma en que la *política mundial* cambió en los años recientes. Hemos visto la caída de la Unión Soviética; la apertura de China y el Sureste Asiático; inestabilidad política en muchas partes del mundo; y, por supuesto, el auge del fundamentalismo Musulmán. La invasión de Irak por parte de Estados Unidos ha llevado a una posguerra cara y a un aumento de las actitudes antiestadounidenses en gran parte del mundo. Los ataques en Nueva York y Washington D.C., el 11 de septiembre de 2001, y la posterior guerra contra el terrorismo, ocasionaron cambios en las prácticas de negocios que se relacionan con la creación de sistemas de respaldo, la seguridad de los empleados, los estereotipos y perfiles de los empleados y la ansiedad posterior a los ataques terroristas.

Cambio planeado

Un grupo de trabajadoras domésticas que trabajaban en un pequeño hotel, se enfrentó al dueño con estas palabras: “es muy difícil para la mayoría de nosotras mantener un horario rígido de 7 a 4”, dijo su representante. “Cada uno de nosotras tiene responsabilidades familiares personales importantes. Y los horarios rígidos no funcionan con nosotras, vamos a comenzar a buscar otro trabajo si usted no

flexibiliza nuestro horario". El propietario escuchó pensativo el ultimátum del grupo y estuvo de acuerdo con su solicitud. Al día siguiente el dueño introdujo un plan de horario flexible para las empleadas.

Un fabricante importante de automóviles dedicó varios miles de millones de dólares a la instalación de robots de frontera. Una de las áreas que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad. El equipo sofisticado controlado por computadoras mejoraría de manera significativa la capacidad de la empresa para detectar y corregir defectos. Debido a que el equipo nuevo cambiaría ampliamente los trabajos de las personas del área de control de calidad y a que la administración preveía una resistencia considerable por parte de los trabajadores, los ejecutivos desarrollaron un programa que los ayudara a familiarizarse con las máquinas y a manejar su ansiedad.



Fiat Group Automóviles contrató a alguien de afuera como agente del cambio para regresar a la compañía en declive, a la rentabilidad. A medida que el nuevo CEO de Fiat, Sergio Marchionne, dio un giro por medio de convertir a una empresa impulsada por la jerarquía y el estatus en otra orientada al mercado, Marchionne redujo los niveles de administración de Fiat y despidió al 10 % de sus 20,000 empleados administrativos. Mejoró las relaciones con los empleados sindicalizados, redujo el tiempo de desarrollo de los automóviles y produjo nuevos diseños. En la fotografía aparece Marchionne con la versión rediseñada del Fiat 500 compacto, que espera sea para la compañía lo que el Ipod fue para Apple.

Los dos escenarios descritos son ejemplos del **cambio**. Es decir, los dos tienen que ver con hacer las cosas de una manera diferente. Sin embargo, sólo el segundo escenario describe un **cambio planeado**. Muchos cambios en las organizaciones se parecen al que ocurrió en el hotel: tan sólo ocurren. Algunas organizaciones tratan al cambio como algo accidental. A nosotros nos interesan las actividades del cambio que son proactivas y que tienen un propósito. En este capítulo estudiamos el cambio como una actividad intencional orientada al logro de metas.

¿Cuáles son las metas del cambio planeado? en esencia hay dos. La primera busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente. La segunda trata de cambiar el comportamiento de los empleados.

Si una organización ha de sobrevivir debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las instituciones del gobierno emiten nuevas leyes, salen del negocio fuentes importantes de suministros o tienen lugar otros cambios similares en el ambiente, la organización necesita adaptarse. Los esfuerzos por estimular la innovación, el dar poder a los empleados e introducir equipos de trabajo, son ejemplos de actividades de campo planeado dirigido a responder a cambios en el ambiente.

Debido a que el éxito o fracaso de una organización en esencia se deben a las cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también tiene que ver con la modificación del comportamiento de individuos y grupos dentro de la organización. Más adelante, en este capítulo, revisaremos algunas técnicas que usan las organizaciones para hacer que las personas se comporten de manera diferente en las tareas que realizan y en sus interacciones con los demás.

¿Quién es responsable en las empresas de dirigir las actividades para el cambio? La respuesta es los **agentes del cambio**.[2] Los agentes del cambio son gerentes u otras personas, empleados comunes de la organización, nuevos empleados contratados o consultores externos. Un ejemplo contemporáneo de agente del cambio es Lawrence Summers, antiguo presidente de la Universidad de Harvard.[3] Cuando aceptó la presidencia en 2001, Summers buscó activamente modificar a la complaciente institución por medio de, entre otras cosas, dirigir la batalla para cambiar el currículum de licenciatura, proponer que la universidad enfrentara más directamente los problemas en la educación y la salud pública, y reorganizar para consolidar más poder en la presidencia. Sus esfuerzos para el cambio generaron una resistencia enorme, en particular entre los profesores de Harvard. Finalmente, en 2006, cuando Summers hizo comentarios que sugerían que las mujeres tenían menos capacidad para destacar en ciencia que los hombres, el profesorado de Harvard se agitó, y en unas cuantas semanas Summers fue obligado a renunciar. A pesar del apoyo que tenía Summers entre los estudiantes –una encuesta realizada poco antes de su renuncia demostró que los estudiantes lo

cambio *Hacer las cosas de manera diferente.*

cambio planeado *Actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta*

agente del cambio *Persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio.*

apoyaban en una proporción de tres a uno–, sus esfuerzos para el cambio habían pisado demasiados callos. En 2007 fue sustituido por Drew Gilpin Faust, primera presidenta mujer de Harvard, quien prometió ser menos agresiva para instituir los cambios.[4]

El caso de Summers ilustra que muchos agentes del cambio fallan debido a que los miembros de la organización se resisten al cambio. En la siguiente sección se estudia la resistencia al cambio y lo que puede hacerse al respecto.

Resistencia al cambio



Listar las fuentes de resistencia al cambio.

Uno de los descubrimientos mejor documentado en los estudios sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones es que tanto éstas como sus miembros se resisten al cambio. Un estudio reciente demostró que incluso cuando se muestra a los empleados cartas que sugieren la necesidad de un cambio, ellos mencionan cualesquiera datos que puedan demostrar que todo está bien y que no hay necesidad de cambiar. Nuestros egos son frágiles y es frecuente que veamos al cambio como algo amenazador.[5]

En cierta forma, la resistencia al cambio es positiva. Hace que el comportamiento sea más estable y predecible. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización o al cambio de línea de productos estimula un debate saludable acerca de los méritos de las ideas y da como resultado una mejor decisión. Pero hay una desventaja definida a la resistencia al cambio, y es que obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no necesariamente aflora de manera estandarizada, puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Para la administración es más fácil tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápido expresando sus quejas, disminuyendo el ritmo de trabajo, amenazando con ir a la huelga, etc. El mayor desafío es administrar la resistencia que es implícita o diferida. La resistencia implícita es más sutil –pérdida de lealtad con la organización, carencia de motivación para trabajar, más errores y fallas, mayor ausentismo por "enfermedad"– y por ello es más difícil de detectar. De manera similar, las acciones diferidas ocultan la relación que hay entre el origen de la resistencia y las reacciones respectivas. Un cambio tal vez produzca lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia aflora semanas, meses o incluso años más tarde. O un solo cambio que por sí solo tendría poco efecto se convierte en la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio crecen y luego explotan como respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción precedente. Por supuesto, la resistencia sólo se difirió y se acumuló. Lo que surge es la respuesta a la acumulación de cambios previos.

La figura 19-2 resume las fuerzas principales de la resistencia al cambio, clasificadas de acuerdo con los orígenes individuales y organizacionales. Las fuerzas individuales de la resistencia residen en las características básicas humanas tales como percepción, personalidad y necesidades. Los orígenes organizacionales residen en la estructura de las organizaciones en sí mismas.

Antes de avanzar en el estudio de las formas de vencer la resistencia al cambio, es importante notar que no todos los cambios son buenos. Las investigaciones han demostrado que a veces el énfasis en tomar decisiones con rapidez lleva a que éstas sean malas. En ocasiones, la línea entre la resistencia necesaria al cambio y caer en la "trampa de la velocidad" es muy tenue. Es más, en ocasiones en la "niebla del cambio" aquellos que lo inician no se dan cuenta de toda la magnitud de los efectos que ocasionará o de sus costos verdaderos para la organización. Así, aunque la perspectiva que se toma por lo general es rápida, el cambio transformacional es bueno, pero no siempre este es el caso. Algunas organizaciones, tales como Baring Bro-

Figura 19-2 Orígenes de la resistencia al cambio

Fuentes individuales

Hábito —A fin de resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.

Seguridad —Las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad.

Factores económicos —Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si a las personas les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

Miedo a lo desconocido —El cambio sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.

Procesamiento selectivo de información —Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice el mundo creado por ellos.

Orígenes organizacionales

Inercia estructural —Las organizaciones han construido mecanismos –como sus procesos de selección y regulaciones formales– para producir estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.

Centro limitado del cambio —Las organizaciones están constituidas por cierto número de subsistemas interdependientes. No puede cambiarse uno sin afectar a los demás. Por tanto los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

Inercia de grupo —Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales actúan como una restricción.

Amenaza a la experiencia —Los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados.

Amenaza a las relaciones de poder establecidas —Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde tiempo antes dentro de la organización.

Amenaza a la asignación establecida de los recursos —Los grupos en la organización que controlan los recursos limitados con frecuencia ven al cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con las cosas como están.

thers Bank en el Reino Unido, han colapsado por esta razón.[6] Son necesarios agentes para el cambio a fin de pensar con cuidado en todas las implicaciones.

Vencer la resistencia al cambio

Se han sugerido siete tácticas para que las usen los agentes del cambio cuando tengan que luchar contra la resistencia al cambio.[7] Veámoslas brevemente.

Educación y comunicación La resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que vean la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia en dos niveles. El primero es que combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir. El segundo es que la comunicación es de ayuda para "vender" la necesidad de un cambio. En realidad, las investigaciones demuestran que la forma en que se venda la necesidad del cambio si importa: el cambio es más factible cuando la necesidad de cambiar lleva el empaque apropiado.[8] Un estudio efectuado entre compañías alemanas reveló que los cambios son más eficaces cuando la empresa comunica la racionalidad de éste balanceando los distintos intereses participantes (los de los accionistas, empleados, comunidad, clientes) *versus* la racionalidad basada sólo en los intereses de los accionistas.[9]

Participación Es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él debieran ser llamados al proceso de decisión. Con la suposición de que los participantes tienen la experiencia de hacer una contribución significativa, su involucramiento

reducirá la resistencia, se obtendrá su compromiso y aumentará la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, contra estas ventajas están algunos puntos negativos: el potencial para una solución deficiente y el gran consumo de tiempo.

Obtener el apoyo y compromiso Los agentes del cambio pueden ofrecer un conjunto de esfuerzos de apoyo a fin de reducir la resistencia. Cuando el temor y ansiedad de los empleados son grandes, los consejos y terapia para ellos, la capacitación en las nuevas aptitudes o unas vacaciones breves pagadas pueden facilitar el ajuste. Las investigaciones acerca de los gerentes de nivel medio han demostrado que cuando ellos o los empleados tienen un compromiso emocional bajo para con el cambio favorecen el *statu quo* y lo resisten.[10] Así que despedir empleados también los ayuda a comprometerse emocionalmente con el cambio en vez de que se aferren al *statu quo*.

Implementar los cambios con justicia Si trata que los gerentes hagan que los empleados vean el cambio positivamente, la mayor parte de éstos reaccionarán en forma negativa. A la mayoría de las personas simplemente no les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia. Como se vio en el capítulo 6, la justicia de procedimientos se vuelve especialmente importante cuando los empleados perciben un resultado como negativo, por lo que al implementar los cambios es crucial que las organizaciones enfrenten las desventajas para garantizar que los empleados vean la razón del cambio, y perciban que éste se va a implementar en forma consistente y justa.[11]

Manipulación y cooptación *La manipulación* se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio, son ejemplos de manipulación. Si la dirección de la empresa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular en el caso en que los empleados no acepten un recorte general de salarios, y si la amenaza en realidad es falsa, la dirección está usando manipulación. *La cooptación*, por otro lado, es una forma tanto de manipular como de participar. Busca "comprar" a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los adversarios, pero la táctica se revierte si las personas objetivas se dan cuenta de que se les está engañando o usando. Una vez descubierto, el agente del cambio verá su credibilidad reducida a cero.

Seleccionar a las personas que aceptan el cambio Las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras.[12] Parece que las personas que se ajustan mejor al cambio son aquellas que están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento. Un estudio de los gerentes en Estados Unidos, Europa y Asia reveló que aquellos con un concepto positivo de sí mismos y mucha tolerancia al riego, se enfrentaban mejor al cambio organizacional. Los autores del estudio sugieren que las organizaciones pueden facilitar el proceso del cambio al seleccionar a personal que tenga dichas características. Otro estudio descubrió que la selección de personal con base en una escala de resistencia al cambio funcionaba bien para descartar a aquellos que tenderían a reaccionar emocionalmente hacia el cambio o a comportarse en forma rígida.[13]

Coerción La última táctica de la lista es la coerción, es decir la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre quienes resisten. Si la dirección corporativa mencionada en el análisis anterior realmente estuviera determinada a cerrar una planta de manufactura si los empleados no acceden al recorte de salarios, entonces la coerción sería el acto implícito a esta táctica para el cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascensos, las evaluaciones de

desempeño negativas y una mala carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las mencionadas para la manipulación y la cooptación.

La política del cambio

Ningún análisis de la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención a la política del cambio. Debido a que el cambio invariablemente amenaza al *statu quo*, implica necesariamente una actividad política.[14]

Es común que los agentes para el cambio internos sean individuos de alto nivel en la organización que tienen mucho que perder por el cambio. En realidad han ascendido a sus puestos de autoridad a través de desarrollar actitudes y patrones de comportamiento favorecidos por la organización. El cambio es una amenaza a esas aptitudes y patrones. ¿Qué pasaría si ya no fueran ésos los valores de la empresa? el cambio crea el potencial para que otros miembros de la organización ganen poder a sus expensas.

La política sugiere que es más probable que el impulso para el cambio venga de agentes del cambio externos, empleados nuevos en la empresa (por lo que han invertido menos en el *statu quo*), o de gerentes un poco apartados de la estructura principal del poder. Los gerentes que han pasado toda su carrera en una sola organización y con el tiempo logran un puesto directivo en la jerarquía con frecuencia son los mayores impedimentos para el cambio. El cambio en sí mismo es una amenaza real a su estatus y posición. No obstante se espera que al implantar los cambios no estén protegiéndose. Al actuar como agentes para el cambio pueden transmitir simbólicamente a varios destinatarios –accionistas, proveedores, empleados, clientes– que están por encima de los problemas y se adaptan a un ambiente dinámico. Por supuesto, como el lector puede suponer, cuando se les fuerza a introducir el cambio, estas personas con poder desde hace mucho tiempo tienden a implementar cambios incrementales. El cambio radical es demasiado amenazador para ellos.

Las luchas de poder dentro de la organización determinarán en gran parte la velocidad y cantidad de cambio. Debe esperarse que los ejecutivos con carreras largas sean fuente de resistencia. Esto, incidentalmente, explica por qué los consejos de directores que reconocen el imperativo de la introducción rápida de un cambio radical en sus organizaciones con frecuencia buscan fuera a los candidatos para el nuevo liderazgo.[15]

Enfoques para administrar el cambio organizacional

A continuación veremos varios enfoques para administrar el cambio: el modelo de tres etapas clásico de Lewin para el proceso del cambio, el plan de ocho etapas de Kotter, la investigación de la acción, y el desarrollo organizacional.

Modelo de tres etapas de Lewin

Kurt Lewin afirmaba que el cambio exitoso en las organizaciones debía seguir una ruta de tres etapas: **descongelar** el *statu quo*, el **movimiento** hacia el estado final deseado, y el **congelamiento** del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente[16] (véase la figura 19-3). El valor de este modelo se aprecia en el ejemplo siguiente, en el que la dirección de una gran compañía petrolera decidió reorganizar su función de marketing en el oeste de Estados Unidos.

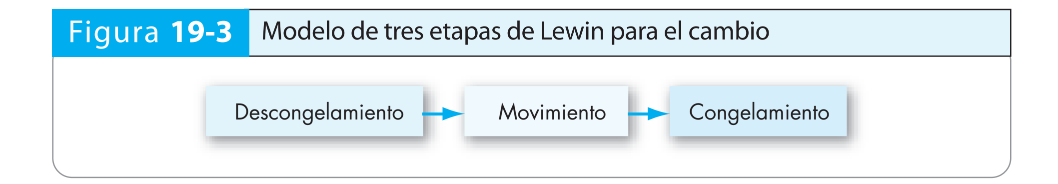
3 *Comparar los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional*

descongelamiento *Cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.*

movimiento *Proceso del cambio que transforma a la organización del* statu quo *al estado final que se desea.*

congelamiento *Estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y restringen.*

Figura 19-3 Modelo de tres etapas de Lewin para el cambio

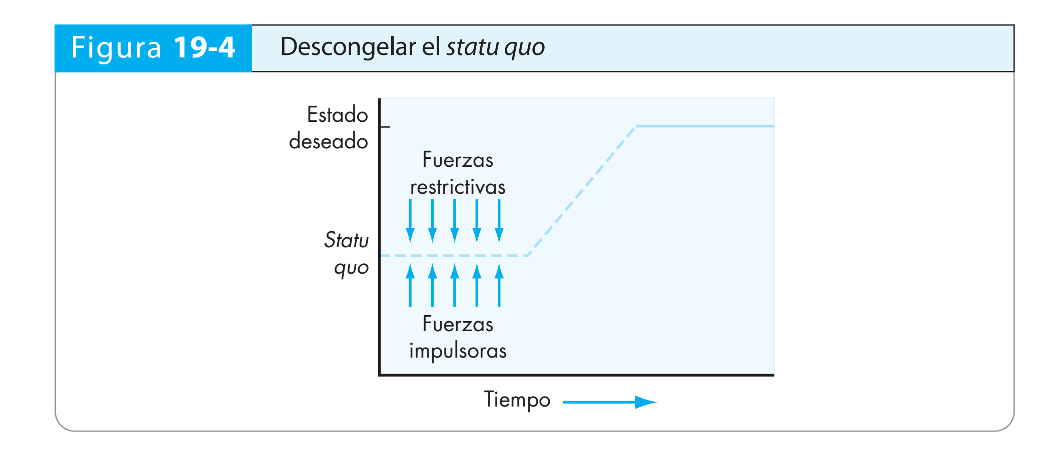


La compañía petrolera tenía tres oficinas divisionales en el oeste, ubicadas en Seattle, San Francisco y los Ángeles. La decisión se trataba de consolidar las divisiones en una sola oficina regional que se localizaría en San Francisco. La reorganización significaba transferir a más de 150 empleados, eliminar algunos puestos administrativos duplicados, e instituir una jerarquía de mando nueva. Como puede suponerse, un movimiento de esta magnitud era difícil de mantenerse en secreto. El rumor de lo que ocurriría precedió al anuncio varios meses. La decisión en sí fue unilateral, pues vino de las oficinas ejecutivas de Nueva York. Las personas afectadas no tuvieron nada que ver en ella. Para aquellos que vivían en Seattle o Los Ángeles, a los que tal vez no les gustara la decisión y sus consecuencias –los problemas inherentes a trasladarse a otra ciudad, sacar a los niños de la escuela, hacer nuevos amigos, tener nuevos compañeros, pasar por la reasignación de responsabilidades– el único recurso que tenían era renunciar. En realidad lo hizo menos del 10%.

El *statu quo* puede considerarse un estado de equilibrio. Para mover dicho equilibrio –superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal– es necesario que haya un descongelamiento. Este puede lograrse en una de tres formas (véase la figura 19-4). Las **fuerzas impulsoras**, que dirigen el comportamiento hacia fuera del *statu quo*, pueden incrementarse. Las **fuerzas restrictivas**, que obstaculizan el movimiento del equilibrio existente, pueden disminuirse. Una tercera alternativa es combinar los dos primeros enfoques. Las compañías que han tenido éxito en el pasado es probable que encuentren fuerzas restrictivas porque la gente cuestiona la necesidad de cambiar.[17] De manera similar, las investigaciones demuestran que las culturas fuertes alcanzan la excelencia con el cambio incremental pero se ven superadas por las fuerzas restrictivas que se oponen al cambio radical.[18]

La administración de la compañía petrolera podía esperar resistencia de los empleados a la consolidación. Para manejar dicha resistencia, la administración podía usar incentivos positivos para estimular a los trabajadores a que aceptaran el cambio. Por ejemplo, podrían haberse ofrecido incrementos de salario a aquellos que aceptaran la transferencia. Hubieran podido pagarse gastos muy liberales por la mudanza. La administración tal vez hubiera ofrecido préstamos hipotecarios de bajo costo para permitir a los empleados construir sus nuevas casas en San Francisco. Por supuesto, la administración también habría considerado la aceptación del descongelamiento del *statu quo* al eliminar las fuerzas restrictivas. Los empleados hubieran podido ser aconsejados de manera individual. Hubiera podido escucharse las preocupaciones y aprehensiones de cada empleado para aclararlas de manera específica. En el supuesto de que la mayor parte de los miedos fueran injustificados, el

Figura 19-4 Descongelar el *statu quo*



consejero aseguraría a los trabajadores que no había nada que temer para luego demostrar, por medio de evidencias tangibles, que las fuerzas restrictivas no tenían ninguna garantía. Si la resistencia es extremadamente grande, la administración tal vez tenga que recurrir tanto a la reducción de la resistencia como al aumento del atractivo de la alternativa si el descongelamiento tiene éxito.

Las investigaciones sobre el cambio organizacional han demostrado que para ser efectivo el cambio tiene que ocurrir con rapidez.[19] Las organizaciones que avanzan con lentitud en el cambio lo hacen menos bien que aquellas que lo emprenden por medio de un movimiento rápido.

Una vez que se ha implantado la consolidación del cambio, si ha de tener éxito, la nueva situación necesita volverse a congelar a fin de que se sostenga ante el paso del tiempo. A menos que se adopte esta última etapa, hay una gran probabilidad que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de volver al estado de equilibrio anterior. Entonces, el objetivo de volver a congelar es estabilizar la nueva situación al balancear las fuerzas impulsoras y restrictivas.

¿Cómo podía la administración de la compañía petrolera congelar la consolidación de su cambio? Al sustituir sistemáticamente las fuerzas temporales por otras permanentes. Por ejemplo, la administración podía imponer un ajuste permanente ascendente de los salarios. Las reglas y reglamentos formales que gobernaban el comportamiento de aquellos afectados por el cambio también hubieran podido revisarse para reforzar la nueva situación. Por supuesto, con el tiempo las normas propias del grupo de trabajo evolucionarían para sostener el nuevo equilibrio. Pero hasta que se alcanzara ese punto, la administración tendría que basarse en equilibrios más formales.

Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio

John Kotter, de la escuela de administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un enfoque más detallado para implementar el cambio.[20] Kotter comenzó por hacer una lista de las fallas comunes que cometen los directivos cuando tratan de iniciar un cambio. Éstas incluían la capacidad de crear un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio, no crear una coalición que administrara el proceso del cambio, la ausencia de una visión para el cambio y comunicarla con eficacia, no eliminar los obstáculos que podían impedir el logro de la visión, no proponer metas asequibles de corto plazo, la tendencia a declarar la victoria demasiado pronto y a no anclar los cambios en la cultura de la organización.

Después, Kotter estableció ocho etapas secuenciales para superar estos problemas. En la figura 19-5 está la lista respectiva.

Figura 19-5 Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio

1. Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad.
6. Planear para crear y recompensar "triunfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.
8. Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional.

Fuente: Basado en J. P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

fuerzas impulsoras *Fuerzas que dirigen el comportamiento lejos del statu quo.*

fuerzas restrictivas *Fuerzas que obstaculizan el movimiento a partir del equilibrio existente.*

Obsérvese cómo la figura 19-5 se basa en el modelo de Lewin. La primera de las cuatro etapas de Kotter en esencia extrapola la etapa de "descongelamiento". Las etapas cinco a siete representan el "movimiento". Y la etapa final se basa en el "congelamiento". Por tanto la contribución de Kotter consiste en dar a los directivos y agentes del cambio una guía más detallada para implantar con éxito un cambio.

Investigación de la acción

La **investigación de la acción** se refiere al proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos para después seleccionar un curso de acción con base en lo que indique el análisis de los datos.[21] Su importancia estriba en que brinda una metodología científica para administrar un cambio planeado. La investigación de la acción consiste en cinco etapas: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. Observará que estas etapas siguen de cerca al método científico.

Es frecuente que el agente del cambio sea un consultor externo en la investigación de la acción, que comienza por recabar información sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios, con los miembros de la organización. Este *diagnóstico* es análogo a la búsqueda que hace un médico para encontrar los males específicos que aquejan a un paciente. En la investigación de la acción, el agente del cambio hace preguntas, entrevista a los empleados, revisa registros y escucha las preocupaciones de los empleados.

El diagnóstico va seguido por el *análisis*. ¿Cuáles son los problemas de las personas? ¿Cuáles son los patrones que toman estos problemas? el agente del cambio sintetiza esta información en preocupaciones primarias, áreas problemáticas y acciones posibles.

La investigación de la acción incluye el involucramiento profundo en los objetivos de cambio. Es decir, que las personas que estarían involucradas en cualquier programa para el cambio deben involucrarse activamente en la determinación de cuál es el problema y en la participación para generar una solución. Por tanto, la tercera etapa –retroalimentación– requiere que se comparta con los empleados lo que se descubrió en las etapas uno y dos. Los empleados, con la ayuda del agente para el cambio, desarrollan planes de acción a fin de ejecutar cualquier cambio necesario. Ahora, la parte de la *acción entra en movimiento*. Los empleados y el agente del cambio ejecutan acciones específicas para corregir los problemas que se identificaron.

La etapa final, consistente con los detalles de la investigación de la acción, es la *evaluación* de la eficacia del plan de acción. Con el uso de los datos recabados inicialmente como un parámetro, los cambios posteriores se podrán comparar y evaluar.

La investigación de la acción proporciona al menos dos beneficios específicos para una organización. El primero es que se centra en los problemas. El agente del cambio mira objetivamente éstos y el tipo de problema determina el tipo de acción para cambiar. Aunque esto parezca obvio intuitivamente, muchas actividades para el cambio no lo hacen. En vez de ello se centran en la solución. El agente del cambio tiene una solución favorita –por ejemplo, implantar tiempo flexible, equipos o un programa de reingeniería de procesos– y luego busca los problemas que se ajustan a la solución. En segundo lugar, se reduce la resistencia al cambio debido a que la investigación de la acción involucra mucho a los empleados en el proceso. En realidad, una vez que los empleados han participado en forma activa en la etapa de retroalimentación, es común que el proceso de cambio adquiera un impulso por sí mismo. Los empleados y grupos involucrados se vuelven una fuente interna de presión sostenida a fin de que el cambio ocurra.

Desarrollo organizacional

Ningún análisis de la administración del cambio estaría completo si no incluyera el desarrollo organizacional. El **desarrollo organizacional (DO)** no es un concepto que se defina con facilidad. En vez de ello, es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.[22]



El desarrollo organizacional en Wal-Mart incluye un programa voluntario nuevo, llamado proyecto de sustentabilidad personal, que trata de mejorar el bienestar de los empleados y la eficacia organizacional. A través de talleres, retiros y seminarios, Wal-Mart informa a sus empleados acerca de sus beneficios de aspectos que van desde la buena condición física hasta la conservación de la energía y luego les da la libertad de que efectúen cambios positivos en sus vidas personales y su sitio de trabajo. Los empleados de Wal-Mart que aparecen en la foto son una muestra de la alimentación saludable como parte de un seminario que promueve los beneficios de la buena condición física y de las mejoras en el estilo de vida.

Fuente: Michael Stravato/ The New York Times.

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda.[23] El agente del cambio puede ser un directivo en DO; sin embargo, hay un énfasis intenso en la colaboración. A continuación se identifican brevemente los valores que subyacen en la mayor parte de esfuerzos para el DO:

1. *Respetar a las personas.* Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. *Confianza y apoyo.* Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.
3. *Igualdad del poder.* Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquicos.
4. *Confrontación.* Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.
5. *Participación.* Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

¿Cuáles son algunas de las técnicas o intervenciones del DO para efectuar un cambio? En las páginas que siguen se presentan seis intervenciones que los agentes del cambio deben considerar.

Capacitación para la sensibilidad. Puede recibir varios nombres **–capacitación para la sensibilidad,** laboratorio de entrenamiento, grupos de encuentro, o grupos T (grupos de entrenamiento)– Pero todas se refieren a un método de cambio del comportamiento a través de la interacción de un grupo no estructurado.[24] Los

investigación de la acción *Proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos para luego seleccionar un curso de acción basado en lo que indique el análisis de los datos.*

desarrollo organizacional (DO) *Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, basadas en valores humanistas y democráticos, que busca mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.*

capacitación para la sensibilidad *Grupos de entrenamiento que buscan el cambio en el comportamiento a través de la interacción en un grupo no estructurado.*

miembros son reunidos en un ambiente libre y abierto en el que se analizan a sí mismos y a sus procesos interactivos, son dirigidos de manera relajada por un profesional de las ciencias del comportamiento. El grupo es orientado en su proceso, lo que significa que los individuos aprenden a través de observar y participar en vez de que se les diga qué hacer. El profesional da oportunidad a los participantes para que expresen sus ideas, creencias y actitudes y no acepta –en realidad, lo rechaza abiertamente– cualquier rol de liderazgo.

Los objetivos de los grupos T son brindar a los sujetos una consciencia mayor de su propio comportamiento y de cómo son percibidos por los demás, mayor sensibilidad al comportamiento de otros, y una mejor comprensión de los procesos grupales. Los resultados específicos buscan incluir una mayor aptitud para hacer empatía con otros, mejorar la capacidad de escuchar, más apertura, tolerancia mayor de las diferencias individuales y mejorar las aptitudes para la solución de conflictos.

Retroalimentación de la encuesta Una herramienta para evaluar las actitudes que tienen los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolver éstas diferencias, es el enfoque de la **retroalimentación de la encuesta**.[25]

En la retroalimentación de la encuesta puede participar todo miembro de la empresa, pero tiene importancia fundamental que lo haga la familia organizacional: el gerente de cualquier unidad dada y los empleados que le reportan directamente. Por lo general todos los miembros de la organización o unidad responden un cuestionario. Se les pide que sugieran preguntas o se los entrevista para determinar cuáles aspectos son relevantes. Es común que el cuestionario pida a los miembros sus percepciones y actitudes acerca de un rango amplio de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones; la eficacia de la comunicación; la coordinación entre unidades; y la satisfacción con la organización, trabajo, compañeros y superior inmediato.

Se tabulan los datos de este cuestionario con aquellos que se refieren a una "familia"de un individuo específico así como a toda la organización, luego se distribuyen a los empleados. Estos datos se convierten en la base para identificar problemas y aclarar aspectos que generan dificultades a las personas. Se da atención particular a la importancia que tiene estimular el análisis y asegurar que las discusiones se centren en los temas e ideas y no en ataques individuales.

Por último, el análisis grupal del enfoque de la retroalimentación de la encuesta debe dar como resultado que los miembros identifiquen las situaciones posibles de los descubrimientos del cuestionario. ¿La gente escucha? ¿Se generan nuevas ideas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, relaciones interpersonales o asignaciones de tareas? Se espera que las respuestas a preguntas como éstas den como resultado el acuerdo del grupo respecto de los compromisos con varias acciones que remediarán los problemas que se identifiquen.

Consultoría del proceso Ninguna organización opera a la perfección. Es frecuente que los directivos sientan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero son incapaces de identificar qué es lo que puede mejorar y cómo hacerlo. El propósito de la **consultoría del proceso (CP)** es para que un consultor externo auxilie a un cliente, por lo general un gerente, "a percibir, entender y actuar respecto de los eventos de un proceso" con el cual tiene que ver el gerente.[26] Esto incluye el flujo del trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad, y los canales formales de comunicación.

La CP es similar a la capacitación para la sensibilidad en cuanto a que supone que la eficacia organizacional se puede mejorar si se atienden los problemas interpersonales y en el énfasis que hace sobre el involucramiento. Pero la CP está más dirigida a la tarea que la capacitación para la sensibilidad. Los consultores en CP están ahí para "dar al cliente una perspectiva" de lo que le pasa, en su interior, y entre él y las demás personas"[27] No resuelven los problemas de la organización, sino que el consultor es el guía o entrenador que asesora en el proceso para ayudar a su cliente a que resuelva sus propios problemas. El consultor trabaja con el cliente en



Para mejorar las relaciones disfuncionales entre la administración y los empleados sindicalizados, el CEO de American Airlines, Gerard Arpey (a la derecha en la fotografía) formó equipos para resolver problemas a fin de hallar nuevas formas para competir en cuanto a eficiencia y servicio. Un equipo conjunto de liderazgo de altos directivos y funcionarios sindicales se reúne cada mes para realizar la estrategia y las finanzas, otro equipo se comunica con los empleados en toda la empresa y en sitios web del sindicato, y otros equipos de sobrecargos y trabajadores aeroportuarios tratan de mejorar el servicio al cliente. Para resolver el problema de los fondos de pensión, Arpey se reunió con los pilotos y sobrecargos para tratar de influir en el congreso a fin de obtener apoyo para la reforma de la legislación sobre pensiones.

un diagnóstico *conjunto* de los procesos que necesitan mejorarse. El énfasis en "conjunto" se debe a que el cliente desarrolla la aptitud de analizar procesos dentro de sí o en su unidad a la que puede recurrirse mucho después de que el consultor se haya retirado. Además, como el cliente participó activamente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de alternativas, habrá una comprensión mejor del proceso y del remedio, así como una resistencia menor al plan de acción que se elija.

Formación de equipos Como se dijo en numerosos sitios de este libro, las organizaciones recurren cada vez más a los equipos a fin de realizar las tareas laborales. La **construcción de equipos** usa actividades grupales de mucha interacción a fin de aumentar la confianza y apertura entre los miembros del equipo.[28] La construcción de equipos se aplica dentro de los grupos o en el nivel intergrupal, donde las actividades son interdependientes. Para este análisis, se hace énfasis en el nivel intergrupal y se deja el desarrollo entre grupos para la sección siguiente. Como resultado, nos interesamos en aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando) así como a los comités, equipos de proyecto, equipos autodirigidos y grupos de tarea. La construcción de equipos es aplicable donde las actividades de grupo son interdependientes. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, lo que da como resultado el aumento del rendimiento del grupo.

Las actividades consideradas en la formación de equipos es común que incluyan el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel a fin de clarificar el que tiene cada miembro, y sus responsabilidades, y el análisis del proceso de equipo. Por supuesto, la formación de equipos hace énfasis o elimina ciertas actividades, lo que depende del propósito del esfuerzo de este desarrollo y los problemas específicos con que el equipo se confronta. Sin embargo, básicamente la formación de equipos trata de formar mucha interacción entre los miembros a fin de incrementar la confianza y apertura.

retroalimentación de la encuesta *Uso de cuestionarios para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros; seguido de un análisis y los remedios que se sugieren.*

consultoría del proceso (CP) *Reunión en la que un consultor ayuda a su cliente a que entienda los eventos del proceso con los que debe tratar e identificar aquellos procesos que necesitan mejorar.*

formación de equipos *Mucha interacción entre los miembros del equipo a fin de que se incrementen la confianza y apertura.*

Es benéfico comenzar por hacer que los miembros traten de definir las metas y prioridades del equipo. Esto hará que afloren las diferentes percepciones del propósito del equipo. Después de esto, los miembros evalúan el desempeño del equipo –¿qué tan efectivo es para estructurar las prioridades y alcanzar sus metas?– esto debiera identificar las áreas potenciales de problemas. Este análisis autocrítico de los significados y fines se realiza con todos los miembros del equipo presentes o, cuando el gran tamaño impide el libre intercambio de puntos de vista, al inicio puede tener lugar en grupos pequeños seguidos por alguna forma de compartir los descubrimientos con todo el equipo.

La formación de equipos también se dirige a aclarar el papel que tiene cada miembro en el equipo. Cada rol se identifica y aclara. Las ambigüedades anteriores salen a la superficie. Para ciertos individuos ofrece una de las pocas oportunidades que tienen para pensar acerca de cuál es su trabajo y cuáles las tareas específicas que se espera ejecuten a fin de optimizar la eficacia del equipo.

Desarrollo intergrupal Una de las principales áreas de atención del DO es el conflicto disfuncional que existe entre grupos. Como resultado, este ha sido uno de los temas a los cuales se dirigen los esfuerzos por cambiar.

El desarrollo intergrupal busca cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros. Por ejemplo, en cierta compañía, los ingenieros ven al departamento de contabilidad como formado por tipos tímidos y conservadores, y al departamento de recursos humanos como un conjunto de "ultra liberales más preocupados porque no se hieran los sentimientos de algún grupo protegido de empleados que porque la compañía obtenga utilidades". Tales estereotipos tienen un efecto negativo obvio en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Aunque hay varios enfoques para mejorar las relaciones intergrupales,[29] un método popular hace énfasis en la solución de problemas.[30] En este método, cada grupo desarrolla de manera independiente listas de las percepciones que tiene de sí mismo, del otro grupo y de la forma en que piensa que el otro grupo lo percibe. Después, los grupos comparten sus listas para analizar las similitudes y diferencias. Las diferencias se articulan con claridad y los grupos buscan las causas de las disparidades.

¿Las metas de los grupos son distintas? ¿Están distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué base se formulan los estereotipos? ¿Algunas diferencias han sido causadas por malos entendidos en las intenciones? ¿Cada grupo ha definido las palabras y conceptos de manera diferente? las respuestas a preguntas como esas aclaran la naturaleza exacta del conflicto. Una vez identificada la causa del conflicto, los grupos avanzan a la fase de integración: trabajan para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos. Ahora se crean subgrupos con miembros de cada uno de los grupos en conflicto a fin de formular un diagnóstico y comenzar a determinar posibles acciones alternativas que mejoren las relaciones.

Indagación apreciativa La mayor pare de los enfoques del DO están centrados en problemas. Identifican un problema o conjunto de ellos y luego buscan la solución. La **indagación apreciativa** (IA) pone el acento en lo positivo.[31] En vez de buscar problemas qué resolver, este enfoque trata de identificar las cualidades únicas y fortalezas especiales de una organización, a las que se puede recurrir para mejorar el desempeño. Es decir, se centra en los éxitos de una organización y no en sus problemas.

Los defensores de la IA afirman que los enfoques para resolver problemas siempre piden a las personas que se fijen en los fracasos de ayer a fin de detectar los defectos, lo que rara vez da como resultado nuevas visiones. En lugar de crear un clima para el cambio positivo, la investigación de la acción y las técnicas del DO tales como la retroalimentación de la encuesta y la consultoría del proceso terminan por culpar y generar posturas defensivas. Quienes proponen la IA afirman que tiene más sentido refinar y mejorar lo que la organización ya hace bien. Esto permite que la organización cambie por medio de ejercer sus fortalezas y ventajas competitivas.

El proceso de IA consiste en cuatro etapas, que con frecuencia se desarrollan en una reunión para un grupo grande en un periodo de dos a tres días supervisada por un agente capacitado para el cambio. La primera etapa es el *descubrimiento*. La idea es encontrar aquello que la gente piensa son las fortalezas de la organización. Por ejemplo, se pide a los empleados que recuerden las veces que sintieron que la organización funcionaba mejor o cuando se sentían más satisfechos específicamente con sus trabajos. La segunda etapa son los *sueños*. La información de la fase de descubrimiento se utiliza para especular acerca de los futuros posibles de la organización. Por ejemplo, se pide a las personas que visualicen a la organización dentro de cinco años y describan lo diferente. La tercera etapa es el *diseño*. Con base en la articulación de los sueños, los participantes se centran en encontrar una visión común de la forma en que se vería la organización y se ponen de acuerdo en sus cualidades únicas. La cuarta etapa busca definir el *destino* de la organización. En esta etapa final, los participantes analizan el modo en que la organización va a cumplir sus sueños. Es común que esto incluya la escritura de planes de acción y el desarrollo de estrategias de implementación.

La IA ha demostrado ser una estrategia eficaz para el cambio en organizaciones tales como GTE, Roadway Express y la marina estadounidense. Por ejemplo, durante un seminario reciente de tres días sobre IA con los empleados de Roadway en Carolina del Norte, se pidió a los trabajadores que recordaran sus experiencias de trabajo ideales –cuando fueron tratados con respeto, cuando los camiones estaban cargados a toda su capacidad o llegaron a tiempo. Distribuidos en nueve grupos, se estimuló a los trabajadores para que desarrollaran ideas sobre cómo ahorrar dinero. Un equipo de conductores de camiones dio doce ideas para abatir el costo y generar ingresos, una de las cuales podría producir por sí sola $1,000,000 millones de dólares en utilidades adicionales.[32]

Creación de una cultura para el cambio

Hemos estudiado el modo en que las organizaciones se pueden adaptar al cambio. Recientemente, algunos estudiosos del DO se centraron en un enfoque más proactivo para el cambio –cómo pueden las organizaciones adoptar el cambio por medio de transformar sus culturas. En esta sección se revisan dos de dichos enfoques: estimular una cultura innovadora y crear una organización que aprende.

4 *Demostrar dos formas de crear una cultura para el cambio*

Estimular una cultura de la innovación

¿Cómo puede ser más innovadora una organización? un modelo excelente es la empresa W. L. Gore, la compañía con ingresos de $1.4 miles de millones de dólares al año, mejor conocida como la fabricante de la tela Gore-Tex.[33] Gore ha desarrollado la reputación de ser una de las empresas más innovadoras de Estados Unidos por su desarrollo de una línea de diversos productos: inclusive cuerdas de guitarra, pasta dental, dispositivos médicos y celdas de combustible.

¿Cuál es el secreto de Gore? ¿Qué pueden hacer otras organizaciones para repetir este camino hacia la innovación? aunque no hay una fórmula garantizada, sí hay ciertas características que surgen una y otra vez cuando los investigadores estudian a las organizaciones innovadoras. Las hemos agrupado en estructurales, culturales y de recursos humanos. Nuestro mensaje para los agentes del cambio es que deben

desarrollo intergrupal *Esfuerzos del DO para cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros.*

indagación apreciativa (IA) *Enfoque que trata de identificar las cualidades únicas y fortalezas especiales de una organización, para usarlas en la mejora del desempeño.*



Reconocida como una de las compañías más innovadoras del mundo, Starbucks se volvió una empresa de productos que declinaba en ventas, por lo que inventó cafés especiales como categoría nueva de un producto. Starbucks se basa en sus empleados para que transmitan los puntos de vista de los clientes a los directivos para que formen equipos de desarrollo de productos en viajes al campo que los inspiran para estudiar el comportamiento de los clientes, las culturas locales y las tendencias de moda. Starbucks ha extendido sus cafeterías de los campus universitarios de Estados Unidos y sitios urbanos, a ubicaciones en todo el mundo, inclusive la que se observa en la fotografía en un centro comercial en Ramadan, Dubai.

considerar la introducción de estas características en su organización si es que desean crear un clima de innovación. Sin embargo, antes de pasar al estudio de estas características aclaremos el significado de *innovación*.

Definición de *innovación* Dijimos que el cambio se refiere a hacer las cosas en una forma diferente. **Innovación** es un tipo de cambio más especializado. La innovación es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.[34] Por tanto, todas las innovaciones involucran un cambio, pero no todos los cambios necesariamente implican ideas nuevas o conducen a mejoras significativas. La innovación en las organizaciones varía desde mejoras pequeñas incrementales, como la extensión que hizo Nabisco de su línea de productos Oreo, para que incluyera galletas con doble relleno y otras cubiertas de chocolate, hasta saltos radicales como el automóvil Prius impulsado por baterías de Toyota.

Fuentes de innovación *Las variables estructurales* han sido la fuente de innovación potencial más estudiada.[35] La revisión exhaustiva de la relación entre la estructura y la innovación lleva a las conclusiones siguientes.[36] En primer lugar, las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación, debido a que tienen menos diferenciación vertical, formalización y centralización, las organizaciones orgánicas facilitan la flexibilidad, adaptación y el intercambio de ideas fértiles que hacen más fácil la adopción de innovaciones. En segundo lugar, tener mucha antigüedad en la administración se asocia con la innovación. Aparentemente la antigüedad en la dirección da legitimidad y conocimiento de cómo hacer las tareas y obtener los resultados deseados. En tercer lugar la innovación se nutre cuando hay recursos abundantes. Ya que éstos permiten que una organización enfrente a la compra de innovaciones, recupere el costo de instituirlas, y absorba las fallas. Por último, la comunicación entre las unidades es muy grande en las organizaciones innovadoras.[37] Estas organizaciones utilizan mucho los comités, las fuerzas de tarea, los equipos de funciones cruzadas y otros mecanismos que facilitan la intersección a través de las fronteras departamentales.

Las organizaciones innovadoras tienden a tener *culturas* similares. Estimulan la experimentación. Premian los éxitos tanto como las fallas. Celebran los errores. Desafortunadamente en demasiadas organizaciones se premia a las personas por la

ausencia de fallas en lugar de por la presencia de éxitos. Tales culturas eliminan el correr riesgo y con ello la innovación. Las personas sugerirán y probarán ideas nuevas sólo cuando sientan que tales comportamientos no implican castigos. Los gerentes en las organizaciones innovadoras reconocen que las fallas son un subproducto natural de incursionar en lo desconocido. Cuando Barry Bonds restableció el record de jonrones en la Liga Mayor de Béisbol (73) también le marcaron muchos strikes (93). Y se le recuerda (y recibió $20 millones de dólares por año) por lo primero, no por lo segundo.

Dentro de la categoría de *recursos humanos*, encontramos que las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros de modo que se mantengan actualizados, ofrecen mucha seguridad en el trabajo a fin de que los empleados no teman ser despedidos por cometer errores, y estimulan a los individuos para que se conviertan en líderes del cambio. Una vez que una nueva idea es desarrollada, los **líderes de las ideas** la promueven en forma activa y entusiasta, le dan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran de que la innovación se implemente.[38] Las evidencias indican que los líderes de las ideas tienen características de personalidad comunes: una autoconfianza alta en extremo, persistencia, energía y la tendencia a correr riesgos. Los líderes de las ideas también tienen características que se asocian con el liderazgo transformacional. Inspiran y dan energía a otros con su visión acerca del potencial de una innovación y a través de su convicción personal fuerte en su misión. También son buenos para obtener el compromiso de los demás a fin de que apoyen su misión. Además, los líderes de las ideas tienen trabajos que brindan una considerable discreción en la toma de decisiones. Esa autonomía los ayuda a introducir e implementar innovaciones en sus empresas.[39]

Creación de una organización que aprende

Otra forma en que las organizaciones pueden administrar el cambio de manera proactiva es hacer que el crecimiento continuo sea una parte de su cultura: convertirse en una organización que aprende.[40] En esta sección describiremos qué es una organización que aprende y los métodos para administrar el aprendizaje.

¿Qué es una organización que aprende? Una **organización que aprende** es aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar. Así como los individuos aprenden, también las organizaciones lo hacen. "Todas las organizaciones aprenden, sean conscientes de ello o no: es un requerimiento fundamental para la continuación de su existencia".[41] Sin embargo, algunas organizaciones lo hacen mejor que otras.

La mayoría de organizaciones se involucran en lo que se llama **aprendizaje de un solo lazo.**[42] Cuando los errores se detectan el proceso de corrección se basa en las rutinas anteriores y las políticas presentes. A diferencia, las organizaciones que aprenden utilizan el **aprendizaje de doble lazo**. Cuando se detecta un error se corrige en formas que involucran la modificación de los objetivos, políticas y rutinas estándar de la organización. El aprendizaje de doble lazo desafía las suposiciones y normas enraizadas enormemente en una organización. De esta manera hay oportunidades para llegar a soluciones radicalmente distintas para los problemas y saltos notables en la mejoría.

innovación *Nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.*

líderes de las ideas *Individuos que adoptan una innovación y promueven la idea en forma activa o entusiasta, dan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran de que la idea se implemente.*

organización que aprende *Aquella que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar.*

aprendizaje de un solo lazo *Proceso de corregir errores con el uso de rutinas anteriores y políticas presentes.*

aprendizaje de doble lazo *Proceso de corrección de errores mediante la modificación de los objetivos, políticas y rutinas estándar de la organización.*

Figura 19-6 Características de una organización que aprende

1. Existe una visión compartida con la que todos están de acuerdo.
2. Las personas descartan sus antiguas formas de pensar y las rutinas estándar que usan para resolver problemas o realizar sus trabajos.
3. Los miembros piensan en todos los procesos organizacionales, actividades, funciones e interacciones con el ambiente, como parte de un sistema de interrelaciones.
4. Las personas se comunican abiertamente entre sí (a través de las fronteras verticales y horizontales) sin miedo a la crítica o al castigo.
5. La gente sublima sus intereses personales y los intereses departamentales fragmentarios a fin de trabajar juntos y lograr la visión compartida de la organización.

Fuente: Basado en P. M. Senge, *La quinta disciplina* (Nueva York: Doubleday, 1990)

La figura 19-6 resume las cinco características básicas de una organización que aprende, que es aquella en que las personas abandonan sus antiguas formas de pensar, aprenden a ser abiertas entre sí, aprenden el modo en que realmente trabaja su organización, elaboran un plano o visión con el que todos están de acuerdo y después trabajan juntos para lograr dicha visión.[43]

Los defensores de la organización que aprende la ven como un remedio para tres problemas fundamentales inherentes a las organizaciones tradicionales: fragmentación, competencia y reactividad.[44]

En primer lugar, la *fragmentación* basada en la especialización crea "paredes" y "chimeneas" que separan las diferentes funciones en feudos independientes y con frecuencia discordias entre sí. En segundo lugar, el énfasis excesivo en la *competencia* con frecuencia destruye la colaboración. Los miembros del equipo de administración compiten entre sí para demostrar quién está en lo correcto, quién sabe más, o quién es más persuasivo. Las divisiones compiten una con otra cuando debieran cooperar y compartir sus conocimientos. Los líderes de proyecto de los equipos compiten para demostrar quién es el mejor gerente. Y en tercer lugar, la *reactividad*, dirige mal la atención de la administración hacia la solución de problemas en lugar de hacia la creatividad. Quien resuelve los problemas trata de hacer algo para salir, mientras que un creador trata de traer algo nuevo. El énfasis en la reactividad elimina la innovación y la mejora continua, y en su lugar invita a las personas a "huir del fuego".

Administración del aprendizaje ¿Cómo se cambia a una organización para que entre al aprendizaje continuo? ¿Qué pueden hacer los directivos para hacer que sus empresas sean organizaciones que aprenden? Las que siguen son algunas diferencias:

- *Establecer una estrategia.* La administración necesita hacer explícito su compromiso con el cambio, innovación y la mejora continua.
- *Rediseñar la estructura de la organización.* La estructura formal llega a ser un serio impedimento para el aprendizaje. Al aplanar la estructura, eliminar o combinar los departamentos e incrementar el uso de equipos de funciones cruzadas, se refuerza la interdependencia y disminuyen las barreras entre las personas.
- *Transformar la cultura de la organización.* Para convertirse en una organización que aprende, es necesario que sus directivos demuestren por medio de sus acciones que correr riesgos y aceptar los errores son características deseables. Eso significa que hay que premiar al personal que haga intentos y cometa errores. Y la administración necesita estimular el conflicto funcional. "La clave para desencadenar una apertura real en el trabajo", afirma un experto en organizaciones que aprenden, "es enseñar a la gente a ponerse de acuerdo. Pensamos que el acuerdo es muy importante ¿A quién le importa? usted tiene que ventilar las paradojas, conflictos y dilemas de modo que la colectividad sea más inteligente de lo que sería en forma individual".[45]

Una ilustración excelente de una organización que aprende es lo que Richard Clark trata de hacer en Merck. Además de cambiar la estructura de Merck a fin de que la innovación llegue de los clientes (pacientes y doctores), Merck también trata de premiar a sus investigadores por correr riesgos, aun si sus ideas arriesgadas terminan en un fracaso. La transformación de la estrategia, estructura y cultura de la empresa puede tener éxito o no, pero eso es parte del riesgo, estimular el cambio a través de la creación de una organización que aprende.

El estrés en el trabajo y cómo manejarlo

La mayoría de nosotros está consciente de que el estrés de los empleados es un problema creciente en las organizaciones. Los amigos nos dicen que están estresados por las enormes cargas de trabajo y por tener que trabajar más tiempo debido a los recortes de personal en sus compañías (véase la figura 19-7). Los padres nos hablan sobre la falta de estabilidad en el trabajo en el mundo laboral de hoy y recuerdan la época en que trabajar para una gran compañía implicaba seguridad para toda la vida. Leemos encuestas en las que los empleados se quejan sobre el estrés que genera balancear sus responsabilidades laborales y familiares.[46] En esta sección estudiaremos las causas y consecuencias del estrés y, luego consideraremos lo que los individuos y organizaciones pueden hacer a fin de reducirlo.

5 *Definir estrés e identificar sus fuentes potenciales.*

¿Qué es el estrés?

El **estrés** es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante.[47] Esta es una definición complicada, por lo que analizaremos sus componentes con más detalle.

El estrés no necesariamente es algo malo en sí mismo. Aunque es común que se analice el estrés en un contexto negativo, también tiene un valor positivo.[48] Cuando ofrece el potencial para obtener una ganancia es una oportunidad. Por ejemplo, considere el mayor desempeño que un atleta o realizador da en situaciones de "embrague". Es frecuente que tales individuos utilicen el estrés positivamente para aprovechar la ocasión y dar el máximo o casi. De manera similar, muchos profesionales ven a las presiones y a las cargas de trabajo muy pesadas y plazos de entrega apretados como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo así como la satisfacción que obtienen por hacerlo.

Figura 19-7 Demasiado trabajo y muy poco tiempo

Cuando las compañías despiden trabajadores, aquellos que permanecen en sus puestos se encuentran con mayores demandas de tiempos y energía. Una encuesta nacional realizada entre empleados estadounidenses arrojó lo siguiente:

Sienten que trabajan demasiado	54%
Se sienten abrumados por su carga de trabajo	55%
Les falta tiempo para la reflexión	59%
No tienen tiempo de terminar su tarea	56%
Deben trabajar demasiado en varias cosas	45%

Fuente: BusinessWeek, 16 de julio de 2001, p. 12.

Stress *Una condición dinámica en la que un individuo es confrontado con una oportunidad, una demanda, o un recurso relacionado con lo que el individuo desea y para el cual el resultado se percibe como incierto e importante.*

En pocas palabras, el estrés de cierta clase es benéfico, y el de otra no. Recientemente, los investigadores afirmaron que los **estresores de desafío** –aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar las tareas y la urgencia del tiempo– operan de modo muy distinto de los **estresores de estorbo** —los que lo mantienen alejado de sus metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades en el trabajo, etc.). Aunque apenas inician las investigaciones sobre los estresores de desafío y de estorbo, las primeras evidencias sugieren que los estresores de desafío son menos dañinos (producen menos tensión) que los de estorbo.[49]

Es común que el estrés se asocie con las **demandas** y **recursos**. Las demandas son las responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo que el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas. Este modelo demandas-recursos ha recibido mucho apoyo en la bibliografía.[50] A continuación veremos lo que significa.

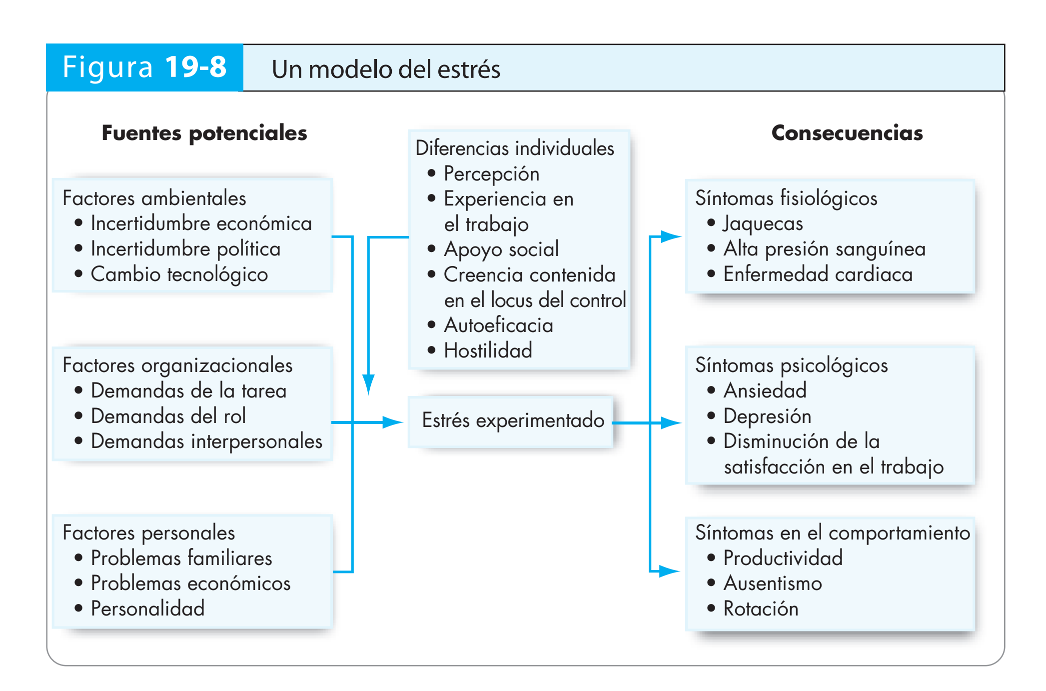
Cuando el lector presenta un examen en la escuela o pasa por su evaluación anual en el trabajo, siente estrés debido a que enfrenta presiones de oportunidades y desempeño. Una buena revisión de desempeño desembocará en un ascenso, mayores responsabilidades y un mejor salario. Una mala evaluación le impediría obtener el ascenso, y una muy mala provocaría incluso que fuera despedido. En dicha situación, en el grado en que usted dedique recursos a las demandas –como estar preparado, presentar el examen o evaluación en perspectiva, u obtener apoyo social– sentirá menos estrés.

Las investigaciones sugieren que los recursos adecuados ayudan a reducir la naturaleza estresante de las demandas cuando éstas coinciden con los recursos. Por ejemplo, si las demandas emocionales le generan tensión, entonces el tener recursos emocionales en forma de apoyo social tiene importancia especial. A la inversa, si las demandas son cognitivas –digamos, sobrecarga de información–, entonces los recursos del trabajo en forma de apoyo de cómputo o información son más importantes. Así, cuando hay demandas y recursos potenciales para aplicar en el estrés, el tener aquéllos en medida suficiente para enfrentar el estrés es muy importante conforme aumentan las demandas.[51]

Fuentes potenciales del estrés

¿Qué es lo que ocasiona el estrés? Como se ilustra en el modelo de la figura 19.8, hay tres categorías de estresores potenciales: ambientales, organizacionales y personales. Veamos cada uno.[52]

Figura 19-8 Un modelo del estrés



¿MITO o CIENCIA? "Las reuniones estresan a las personas"

Como regla general, esta afirmación es falsa. Una investigación reciente reveló que el que a alguien le agraden o desagraden las juntas depende de su ambiente de trabajo, personalidad y actitud respecto de ellas.[53]

En un estudio de 676 empleados, los investigadores descubrieron que el tiempo dedicado a las juntas llevaba a reacciones positivas (más satisfacción en el trabajo, menos depresión e intenciones de renunciar) en las personas cuyo trabajo era interdependiente, pero a negativas para aquellas con labores independientes. Este resultado tiene sentido porque si usted depende de otros individuos para hacer el trabajo, las reuniones son una forma productiva de intercambiar información y coordinar los esfuerzos. Sin embargo, si el trabajo es independiente, las reuniones tan solo son interrupciones en la realización del trabajo.

Aún más interesantes fueron los resultados de un segundo estudio con 304 empleados de Estados Unidos y el Reino Unido. Los investigadores descubrieron que en las personas orientadas al logro –aquellas que perseguían metas con intensidad– las reuniones producían reacciones negativas. Sin embargo, para las personas que no tenían tan marcada esa característica, el tiempo que pasaban en reuniones era positivo.

Por último, los investigadores también observaron en el segundo estudio que las actitudes de las personas respecto de las reuniones sí tenían importancia. Si tenían actitudes positivas hacia ellas, entonces éstas resultaban agradables y generaban menos tensión. Para las personas con actitudes negativas, se cumplía lo opuesto. Por tanto, la actitud hacia las reuniones tiene algo de profecía autocumplida: si piensa que son una pérdida de tiempo, entonces lo serán. ■

Factores ambientales Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de estrés entre los empleados de ésta. En realidad, las evidencias indican que la incertidumbre es la razón principal por la que las personas tienen problemas para manejar los cambios organizacionales.[54] Hay tres tipos de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica.

Los cambios en el ciclo de los negocios generan *incertidumbres económicas*. Cuando la economía está en contracción, por ejemplo, la gente siente ansiedad con respecto de la seguridad en su empleo. Las *incertidumbres políticas* no tienden a crear estrés entre los norteamericanos como sí lo producen en los empleados en países como Haití o Venezuela. La razón obvia es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables, en los que el cambio se implementa por lo general de manera ordenada. No obstante, incluso en países como los mencionados las amenazas y cambios políticos inducen estrés. Por ejemplo, las amenazas de Quebec sobre separarse de Canadá, o las dificultades que hay en la integración de Alemania Oriental con su contraparte Occidental, dan como resultado incertidumbre política que es estresante para los habitantes de dichas naciones.[55] El *cambio tecnológico* es el tercer tipo de factor ambiental que genera estrés. Debido a que las innovaciones hacen que las aptitudes y experiencia de los empleados queden obsoletas en corto tiempo, las computadoras, robótica, automatización y otras formas similares de innovaciones tecnológicas son una amenaza para muchas personas y les ocasionan estrés.

estresores de desafío *Aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar el trabajo y urgencia del tiempo.*

estresores de estorbo *Aquellos que impiden el logro de las metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades del trabajo, etc.).*

demandas *Responsabilidades, presiones, obligaciones y hasta incertidumbres que enfrentan los individuos en su lugar de trabajo.*

recursos *Todo aquello que está dentro del control del individuo y que se usa para resolver las demandas.*

Factores organizacionales En una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante e insensible, y compañeros desagradables. Hemos clasificado esos factores alrededor de las demandas de la tarea, de los roles e interpersonales.[56]

Las *demandas de la tarea* son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del trabajo del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización, etc.), condiciones de trabajo, y distribución física del sitio. Por ejemplo, las líneas de montaje generan presión en las personas cuando su velocidad se percibe como excesiva. De manera similar, trabajar en una sala saturada o en un lugar donde el ruido y las interrupciones son constantes, aumenta la ansiedad y el estrés.[57] Cada vez más, a medida que el servicio al cliente se hace más importante, el trabajo emocional es una fuente de estrés.[58] Imagine que es un sobrecargo en Southwest Airlines o un cajero en Starbucks. ¿Cree que podría poner un rostro agradable cuando pasa por un mal rato?

Las *demandas del rol* se relacionan con las presiones que sufre una persona como función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad del rol se crea cuando las expectativas de éste no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que hace.

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre los empleados con una gran necesidad social.

Factores personales El individuo normal trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y problemas que las personas enfrentan en las otras 120 horas en que no laboran de cada semana se reflejan en el trabajo. Entonces, nuestra categoría final incluye los factores de la vida personal del empleado, sobre todo los familiares, problemas económicos y las características inherentes a la personalidad.

Las encuestas nacionales demuestran de manera consistente que las personas tienen relaciones afectivas *familiares* y personales. Las dificultades conyugales, la ruptura de una relación y problemas con la disciplina de los hijos, son ejemplos de problemas de relación que crean estrés en los empleados que no se quedan en la puerta de entrada cuando llegan al trabajo.[59]

Los problemas *económicos* creados por los individuos que se exceden en sus recursos financieros es otro conjunto de dificultades personales que generan estrés para los empleados y distraen su atención del trabajo. Sin importar su nivel económico –las personas que ganan $80,000 al año parecen tener tantos problemas para manejar sus finanzas como los que perciben $18,000–, algunos individuos son malos administradores del dinero o tienen deseos que superan su capacidad de pago.

Estudios realizados en tres diferentes organizaciones revelaron que los síntomas de estrés reportados previamente a comenzar en un empleo eran responsables de la mayor parte de la varianza en los síntomas de estrés reportados 9 meses después.[60] Esto llevó a los investigadores a concluir que algunas personas tenían una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. Si esto es cierto, entonces un factor significativo individual que influye en el estrés es la disposición básica de la persona. Es decir, los síntomas del estrés expresados en el trabajo en realidad se originan en la *personalidad* del individuo.

Los estresores son acumulativos Un hecho que tiende a ser pasado por alto cuando los estresores se analizan en forma individual, es que el estrés es un fenómeno acumulativo.[61] El estrés se acumula. Cada estresor nuevo y persistente se agrega al nivel de tensión de un individuo. Por tanto, un solo estresor tal vez carezca de importancia por sí mismo, pero si se agrega a un nivel de estrés ya elevado puede convertirse en "la gota que derrame el vaso". Si queremos evaluar la cantidad total de estrés a que está sometido un individuo, tenemos que sumar su estrés por oportunidades, por restricciones y por demandas.

Diferencias individuales

Algunas personas se desempeñan bien en situaciones de estrés, mientras que otras se ven superadas por éstas. ¿Qué es lo que diferencia a las personas en términos de su capacidad para manejar el estrés? ¿Cuáles son las distintas variables individuales que moderan la relación entre los estresores *potenciales* y el estrés *experimentado*? Se han encontrado al menos cuatro variables –percepción, experiencia de trabajo, apoyo social y personalidad– como moderadores relevantes.

En el capítulo 5 se demostró que los empleados reaccionan en respuesta a su percepción de la realidad más que a la realidad misma. Por tanto, la *percepción* moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción de un trabajador ante éste. Por ejemplo, el temor de una persona a perder su empleo porque la compañía esté despidiendo personal puede ser percibido por otra como una oportunidad para obtener una gran indemnización por cese y comenzar su propio negocio. De modo que el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas sino en la interpretación que de ellas hace el empleado.

Las evidencias indican que la *experiencia* en el trabajo tiende a relacionarse de manera negativa con el estrés en el trabajo. ¿Por qué? Se han presentado dos explicaciones,[62] la primera de las cuales es la idea de una salida selectiva. Es más probable que la rotación voluntaria ocurra entre personas que experimentan más estrés. Entonces, las personas que permanecen en la organización más tiempo son aquellas con características de mayor resistencia al estrés o a las características del estrés en su organización. La segunda es que las personas con el tiempo desarrollan mecanismos para manejar el estrés. Como esto toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tienen mayor probabilidad de adaptarse por completo y deberían de experimentar menos estrés.

Hay una evidencia creciente de que el *apoyo social* –es decir, las relaciones con los colegas o supervisores– mitiga el impacto del estrés.[63] La lógica de esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como un paliativo y mitiga los efectos negativos incluso de trabajos de mucha tensión.

La personalidad también afecta el grado en que las personas experimentan estrés y el modo en que lo manejan. Tal vez la característica más estudiada de la personalidad en relación con el estrés, sea la *personalidad Tipo A*, que se analizó en el capítulo 4. La personalidad Tipo A –en particular el aspecto de ella que se mani-



La agencia de publicidad Wieden & Kennedy crea una atmósfera de apoyo social que reduce los efectos negativos de los trabajos de mucho estrés en los empleados. Los espacios abiertos en el trabajo hacen énfasis en el trabajo en equipo y la cercanía cuando los trabajadores colaboran en la creación de campañas para clientes tales como Nike, Target, Nokia y Starbucks. Los empleados en la fotografía animan a sus compañeros durante un partido de baloncesto en la compañía.

Fuente: Leah Nash / The New York Times

fiesta en hostilidad e ira— se asocia con mayores niveles de estrés y riesgos de desarrollar enfermedades cardiacas.[64] Más en específico, las personas que se enojan con facilidad, mantienen un aspecto permanentemente hostil, y proyectan una desconfianza cínica en los otros, tienen un riesgo más elevado de experimentar estrés en ciertas situaciones.



¿QUÉ TAN ESTRESANTE ES MI VIDA?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación III.C.2 (How Stressful Is My life?).

Consecuencias del estrés

6 *Identificar las consecuencias del estrés.*

El estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo que experimente mucho estrés puede desarrollar presión sanguínea elevada, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a sufrir accidentes, etc. Estos síntomas se agrupan en tres categorías generales: fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.[65]

Síntomas fisiológicos La mayor parte de la atención que se prestó en un principio al estrés estaba dirigida a los síntomas fisiológicos. Esto se debía sobre todo al hecho de que el tema era investigado por especialistas en la salud y las ciencias médicas. Estas investigaciones llevaron a la conclusión de que el estrés podía inducir cambios en el metabolismo, aumentar los ritmos cardiaco y respiratorio, incrementar la presión sanguínea, producir jaquecas e inducir ataques cardiacos.

No está clara la relación entre el estrés y los síntomas fisiológicos particulares. Tradicionalmente los investigadores han concluido que había pocas, si acaso, relaciones consistentes.[66] Eso se atribuía a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos de manera objetiva. En tiempos más recientes, ciertas evidencias sugieren que el estrés tiene efectos fisiológicos dañinos. Por ejemplo, un estudio relacionó las demandas estresantes de trabajo con el aumento de la susceptibilidad a las enfermedades respiratorias superiores y el mal funcionamiento del sistema inmunológico, en especial en los individuos con autoeficacia baja.[67]

Síntomas psicológicos El estrés ocasiona insatisfacción, y aquel relacionado con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo, que en realidad es "el efecto psicológico más simple y obvio" del estrés.[68] Sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos: por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión.

Las evidencias indican que cuando se coloca a las personas en trabajos con demandas múltiples y en conflicto, o en los que hay una falta de claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidades, aumentan tanto el estrés como la insatisfacción.[69] De manera similar, entre menos control tengan las personas sobre el ritmo de trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Si bien se necesitan más investigaciones para aclarar la relación, las evidencias sugieren que los empleos que dan poca variedad, significancia, retroalimentación e identidad a quienes los desempeñan, crean estrés y reducen la satisfacción e involucramiento en el empleo.[70]

Síntomas en el comportamiento Los síntomas del estrés relacionados con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y desórdenes del sueño.[71]



Los diez trabajos más estresantes, y uno más que no está en la lista

De acuerdo con los Centros de Estados Unidos para el Control y Prevención de las Enfermedades (CDC) y la revista *Health Magazine*, los 10 trabajos más estresantes y los menos estresantes, son los siguientes:

Los 10 trabajos más estresantes	Los 10 trabajos menos estresantes
1. Profesor de bachillerato en una ciudad	1. Guardabosques
2. Oficial de policía	2. Encuadernador
3. Minero	3. Trabajador de líneas telefónicas
4. Controlador de tráfico aéreo	4. Fabricante de herramientas
5. Interno de medicina	5. Molinero
6. Agente de bolsa	6. Reparador
7. Periodista	7. Ingeniero civil
8. Trabajador de servicio al cliente o en el departamento de quejas	8. Terapeuta
9. Secretaria	9. Científico de la naturaleza
10. Mesero	10. Representante de ventas

Un trabajo que con toda claridad debería estar en la lista es el de sobrecargo. Los aviones van más llenos que nunca, los pasajeros son más rezongones que en cualquier época anterior (debido a los aviones llenos, asientos más reducidos, pocos privilegios y más retrasos), y la paga y seguridad en el empleo parecen disminuir con cada año que pasa.

De estos factores quizá ninguno es más estresante que las relaciones cada vez más tensas entre los pasajeros y los sobrecargo. Lori Sheridan –sobrecargo en Northwest desde 1968 –dice que la descripción de su puesto solía ser: “dar al pasajero lo que quiera”. Ahora, dice, “Se trata de decirles lo que pueden hacer y lo que no”.

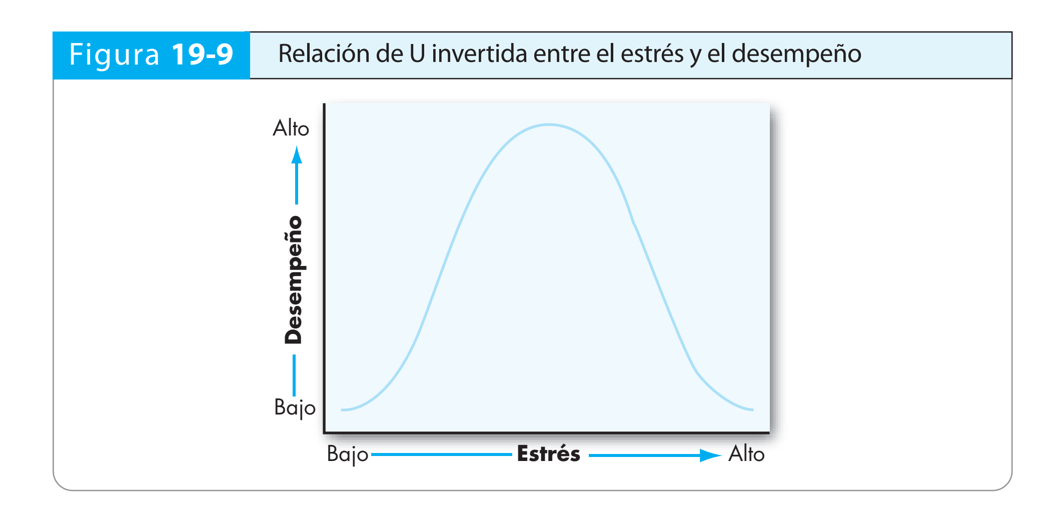
“Está a un nivel de estrés por arriba del estrés muy severo durante varios años”, dice Patricia Friend, presidenta del sindicato más grande de sobrecargos.

Fuente: Basado en *Helicobacter pylori and Peptic Ulcer Disease*, Centros para el Control y Prevención de las Enfermedades, Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, y M. Maynard, “Maybe the Toughest Job Aloft”, *New York Times*, 15 de agosto de 2006, pp. C1, C6.

Se han hecho muchos esfuerzos para investigar la relación entre el estrés y el desempeño. El patrón analizado con más amplitud en la bibliografía al respecto es la relación de la U invertida,[72] que aparece en la figura 19-9.

La lógica de la U invertida es que los niveles bajos a moderados de estrés estimulan al cuerpo y aumentan su aptitud para reaccionar. Entonces, es frecuente que los individuos realicen mejor sus tareas, con más intensidad o mayor rapidez. Pero demasiado estrés pone demandas insoportables en la persona, lo que da como resultado un desempeño menor. Este patrón en forma de U invertida también describe la reacción al estrés a lo largo del tiempo, así como a los cambios en la intensidad del estrés. Es decir, aun niveles moderados de estrés tienen una influencia negativa en el desempeño a largo plazo a medida que la intensidad persistente del estrés mina al individuo y agota sus recursos de energía. Un atleta tal vez sea capaz de usar los efectos positivos del estrés para obtener un desempeño mejor durante el juego del sábado en la temporada de otoño, o una ejecutiva de ventas quizá se prepare mentalmente para su presentación en la reunión nacional anual. Pero niveles moderados de estrés experimentados continuamente durante periodos largos, como el que vive el personal de una sala de emergencias en un hospital urbano de

Figura 19-9 Relación de U invertida entre el estrés y el desempeño



importancia, dan como resultado un menor desempeño. Esto tal vez explique por qué se rota con frecuencia a esa clase de personal y por qué es raro encontrar individuos que hayan pasado toda su carrera en ese ambiente. En efecto, hacerlo habría expuesto a la persona al riesgo de "agotamiento profesional".

A pesar de la popularidad y atracción intuitiva del modelo de U invertida, no tiene mucho apoyo empírico.[73] En este momento, los administradores deben tener cuidado con la suposición de que describe con exactitud la relación entre el estrés y el desempeño.

Manejo del estrés

Desde el punto de vista de una organización, a la administración no debe preocuparle si los empleados experimentan niveles de estrés de bajos a moderados. La razón, como ya vimos, es que tales niveles son funcionales y conducen a un rendimiento más alto del trabajador. Sin embargo, los niveles altos de estrés, o incluso los bajos sostenidos durante periodos largos, reducen el rendimiento del empleado, por lo que requieren que la administración tome alguna medida.


7 *Comparar los enfoques individual y organizacional para administrar el estrés.*

Aunque una cantidad limitada de estrés puede ser benéfica en el rendimiento de una persona, no espere que los empleados lo vean de esa manera. Desde el punto de vista del individuo, aun los niveles bajos de estrés es probable que se perciban como algo indeseable. Por tanto, no es raro que empleados y dirección tengan conceptos diferentes de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el trabajo. Lo que la administración considera un "estímulo positivo que mantiene corriendo la adrenalina" es muy probable que sea visto como una "presión excesiva" por el empleado. Tenga esto en mente cuando estudiemos los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés.[74]

Enfoques individuales Un empleado tiene la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen la implementación de técnicas de administración del tiempo, más ejercicio físico, capacitación para relajarse y aumento de la red social de apoyo.

Muchas personas administran mal su tiempo. El empleado bien organizado, igual que el estudiante bien organizado, con frecuencia logra lo doble que la per-

CO Internacional

Manejo del estrés: diferencias culturales

El estrés es una queja común de los trabajadores de todo el mundo. Pero la forma en que los trabajadores lo manejen y si buscan ayuda social para salir, varía de una cultura a otra. Un estudio reciente estudió este aspecto.

El estudio compara la tendencia a buscar apoyo social para aliviar el estrés entre algunos grupos asiáticos (coreanos y asiáticos americanos) en relación con los europeos americanos. Dado que los asiáticos tienden a ser más colectivistas que los europeos americanos (que tienden a ser más individualistas), surgen dos posibilidades. La primera es que una orientación colectivista tal vez incremente la posibilidad de que alguien desee hablar sobre los problemas que lo estresan, en esencia con la búsqueda de apoyo social. La segunda es que debido a la búsqueda colectivista de la armonía del grupo, las personas se guarden los problemas y no utilicen el apoyo social como medio de manejar el estrés.

El estudio descubrió que tenía apoyo la segunda sugerencia: los coreanos, asiáticos y asiáticos americanos informaron que utilizaban el apoyo social con menor frecuencia que los europeos americanos porque les preocupaba mantener la armonía del grupo. ¿Cuál es la conclusión? Los colectivistas experimentan el estrés probablemente limitándose en términos de los mecanismos para su manejo y tal vez necesiten encontrar otros modos de manejar el estrés relacionado con el trabajo.

Fuente: Basado en S. Taylor, D. K. Sherman, H. S. Kim, J. Jarcho, K. Takagi y M. Dunagan, "Culture and Social Support: Who Seeks It and Why?" *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 2004, pp. 354-362.



El apoyo de funciones cruzadas para los esfuerzos de innovación resulta atractivo para las personas de las culturas colectivistas, como la de Finlandia. Hannu Nieminen, director de Perspectiva e Innovación de Nokia Design, dirige un equipo global de más de 300 individuos que representan 34 diferentes nacionalidades a fin de desarrollar teléfonos celulares para la compañía finlandesa. El equipo incluye diseñadores, psicólogos, investigadores, antropólogos, ingenieros y especialistas en tecnología que se encuentran en distintas ciudades alrededor del mundo. Colaboran al fusionar las tendencias más importantes con las características de las culturas locales en el diseño de productos que sean atractivos para las necesidades y gustos específicos de los consumidores de cada país.

sona mal organizada. Por tanto, la comprensión y utilización de los principios básicos de la *administración del tiempo* ayuda a los individuos a manejar mejor las tensiones creadas por las demandas de su trabajo.[75] Algunos de los principios más conocidos de administración del tiempo son: (1) elaborar listas diarias de las actividades por hacer, (2) dar prioridad a las actividades según su importancia y urgencia, (3) programar las actividades de acuerdo con las prioridades, y (4) conocer su ciclo personal diario y ejecutar las partes más demandantes de su trabajo durante la parte alta del ciclo, cuando está más alerta y es más productivo.[76]

Los médicos recomiendan practicar un ejercicio físico no competitivo, como aeróbicos, caminar, trotar, nadar y andar en bicicleta, como la forma ideal de manejar los niveles excesivos de estrés. Estas formas de *ejercicio físico* incrementan la capacidad del corazón, disminuyen el ritmo cardiaco, brindan una distracción mental de las presiones del trabajo y ofrecen un medio para "dejar salir el vapor".[77]

Los individuos pueden aprender a reducir la tensión por medio de *técnicas de relajamiento* tales como la meditación, hipnosis y bio-retroalimentación. El objetivo es alcanzar un estado de relajación profunda en el que se sientan relajados físicamente, algo apartados del ambiente inmediato y de las sensaciones corporales.[78] La relajación profunda, de 15 a 20 minutos diarios, libera la tensión y da a las personas una marcada sensación de paz. Es importante señalar que con la relajación profunda se logran cambios significativos en el ritmo cardiaco, presión sanguínea y otros factores fisiológicos.

Como se dijo antes, en este capítulo, tener amigos, familia o compañeros de trabajo con los cuales hablar, proporciona una salida a los niveles excesivos de tensión. Entonces, la expansión de la *red social de apoyo* es un medio para disminuir la tensión, ya que se cuenta con alguien que escuche los problemas y ofrezca un punto de vista más objetivo de la situación.

Enfoques organizacionales Algunos de los factores que causan estrés –en particular las demandas de la tarea y el rol– están controlados por la administración, por lo que pueden ser modificados o cambiados. Las estrategias que la administración puede considerar incluyen una mejor selección de personal y colocación en el trabajo, capacitación, planteamiento realista de metas, rediseño de trabajos, más involucramiento del empleado, mejor comunicación organizacional, oferta de periodos sabáticos a los empleados, y el establecimiento de programas de bienestar corporativo.

Ciertos puestos son más estresantes que otros, pero como vimos antes en este capítulo, los individuos difieren en su respuesta a las situaciones de estrés. Por ejemplo, sabemos que las personas con poca experiencia o locus externo de control tienden a ser más susceptibles al estrés. Las decisiones de *selección y colocación* deben tomar en consideración esos hechos. Es obvio que la administración no debe restringir la contratación solo a individuos experimentados con un locus interno, sino que éstos se adaptan mejor a los puestos de mucha tensión y los desempeñan con más eficacia. De manera similar, la *capacitación* aumenta la autoeficacia de un individuo, por lo que disminuye la tensión en el trabajo.

En el capítulo 6 estudiamos el *establecimiento de metas*. Con base en una gran cantidad de investigaciones concluimos que los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas específicas y difíciles y reciben retroalimentación acerca de lo bien que avanzan hacia ellas. El uso de metas reduce la tensión y da motivación. Las metas específicas que se perciben como alcanzables aclaran las expectativas de desempeño. Además, la retroalimentación sobre las metas reduce las incertidumbres respecto del desempeño real en el trabajo. El resultado es menos frustración de los empleados, ambigüedad en el rol y estrés.

El *rediseño del trabajo* da a los empleados más responsabilidad, más significancia en el trabajo, más autonomía, y una retroalimentación mayor reduce la tensión porque esos factores proporcionan al empleado más control sobre sus actividades de trabajo y una dependencia menor de los demás. Pero como se dijo en el estudio del diseño del trabajo, no todos los empleados quieren tener un trabajo enriquecido. Entonces,



Joanne Belknap, empleada de Xerox Corporation, tomó un periodo sabático de cuatro meses para trabajar como voluntaria para la American Cancer Society, donde visitó negocios e informó a los gerentes y empleados sobre los programas de dicha sociedad. Xerox asegura a sus trabajadores periodos sabáticos con pago completo para trabajar en proyectos de servicio a la comunidad. Los sabáticos son una de las formas en que las organizaciones rejuvenecen a sus empleados al permitirles que laboren en proyectos significativos en la comunidad.

el rediseño correcto del trabajo para aquellos con menor necesidad de crecimiento tal vez sea el que les da menos responsabilidad y más especialización. Si los individuos prefieren lo estructurado y rutinario, la reducción de la variedad de aptitudes que requieren también debería de disminuir las incertidumbres y los niveles de estrés.

El estrés por el rol es dañino debido en gran parte a que los empleados sienten incertidumbre sobre las metas, expectativas, cómo serán evaluados, etc. Al darles voz en las decisiones que afectan directamente su desempeño en el trabajo, la administración aumenta el control del empleado y reduce dicho estrés por el rol. Por tanto, los directivos deben considerar un *mayor involucramiento del trabajador* en la toma de decisiones.[79]

La mayor *comunicación organizacional* con los empleados reduce la incertidumbre porque disminuye la ambigüedad del rol y el conflicto por éste. Dada la importancia que tienen las percepciones para moderar la relación entre el estrés y la respuesta, la administración también usa la comunicación eficaz como un medio de dar forma a las percepciones de los empleados. Recuerde que los empleados clasifican a las demandas, amenazas u oportunidades con la sola interpretación que de ellas hacen, y que ésta se ve afectada por los símbolos y acciones comunicados por la dirección.

Lo que ciertos empleados necesitan es un escape ocasional del ritmo frenético de su trabajo. En años recientes, compañías tales como Charles Schwab, DuPont, L. L. Bean, Nike y 3Com han comenzado a brindar más salidas voluntarias.[80] Estos periodos *sabáticos* –cuya duración va de unas cuantas semanas a varios meses– permiten que los empleados viajen, se relajen o emprendan proyectos personales que consumen un tiempo más largo que las vacaciones normales. Los defensores de este enfoque afirman que los periodos sabáticos reviven y rejuvenecen a los trabajadores que podrían ir hacia el agotamiento.

Nuestra sugerencia final es ofrecer **programas de bienestar** apoyados por la organización. Éstos se centran en la condición física y mental del empleado.[81] Por ejemplo, es común dar talleres que ayuden a las personas a dejar de fumar, controlar el uso del alcohol, perder peso, comer mejor y desarrollar un programa regular de ejercicio físico. La suposición que subyace en la mayor parte de los programas de bienestar es que los empleados necesitan hacerse responsables de su salud física y mental. La organización tan solo es un vehículo que facilita este objetivo.

Las organizaciones pueden esperar una recuperación de su inversión en los programas de bienestar, y la mayoría de las que los han establecido han logrado

beneficios significativos. Por ejemplo, un estudio realizado con ocho organizaciones canadienses reveló que cada dólar gastado en los programas de bienestar había generado un rendimiento de $1.64, y para los empleados de alto riesgo, como los fumadores, el rendimiento era de casi $4.00.[82]

Implicaciones globales

Cambio organizacional Algunos aspectos del cambio que hemos estudiado en este capítulo están acotados por la cultura. Para ilustrar esto, abordemos cinco preguntas: (1) ¿Las personas creen que el cambio es posible? (2) Si es posible, ¿cuánto tiempo se requiere para hacerlo? (3) La resistencia al cambio, ¿es más grande en algunas culturas que en otras? (4) ¿Influye la cultura en cómo se realizarán los esfuerzos para implementar el cambio? (5) ¿Los líderes con ideas exitosas hacen las cosas de manera diferente en distintas culturas?

8 *Explicar las diferencias globales respecto del cambio organizacional y el estrés por el trabajo.*

¿Creen las personas que el cambio es posible? Hay que recordar que las culturas varían en términos de las creencias sobre su capacidad para controlar el ambiente. En las culturas en las que las personas piensan que pueden dominar su ambiente, los individuos adoptarán un punto de vista proactivo del cambio. Por ejemplo, esto describiría a Estados Unidos y Canadá. En muchos otros países, como Irán y Arabia Saudita, las personas se perciben como subyugadas por su ambiente, por lo que tienden a adoptar un enfoque pasivo respecto del cambio.

Si el cambio es posible, ¿cuánto tiempo se requiere para hacerlo? La orientación de una cultura hacia el tiempo ayuda a responder esta cuestión. Las sociedades que se centran en el largo plazo, como Japón, demostrarán una paciencia considerable mientras esperan resultados positivos de sus esfuerzos para cambiar, mientras que aquellas con un enfoque de corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, las personas esperan mejoras rápidas y buscarán programas de cambios que prometan resultados rápidos.

¿La resistencia al cambio es más grande en algunas culturas que en otras? La resistencia al cambio estará influida por la dependencia que tenga una sociedad respecto de la tradición. Los italianos, por ejemplo, se centran en el pasado, mientras que los adultos estadounidenses hacen énfasis en el presente. Por tanto, los italianos por lo general serán más resistentes a los esfuerzos para cambiar que sus contrapartes estadounidenses.

¿Influye la cultura en cómo se realizarán los esfuerzos para implementar el cambio? La distancia al poder ayuda a responder esta pregunta. En las culturas con mucha distancia al poder, como España o Tailandia, los esfuerzos para el cambio tenderán a ser implementados en forma autocrática por la alta dirección. En contraste, las culturas con poca distancia al poder valoran los métodos democráticos. Entonces, se pronostica un mayor uso de la participación en países tales como Dinamarca y Holanda.

Por último, ¿los líderes con ideas exitosas hacen las cosas de manera diferente en distintas culturas? Sí.[83] Las personas en las culturas colectivistas prefieren recurrir a las funciones cruzadas para apoyar la innovación, mientras que las de aquellas culturas con mucha distancia al poder prefieren a líderes que trabajen de cerca con quienes cuentan con autoridad para aprobar las actividades innovadoras antes de que el trabajo comience; y cuanto más evite la incertidumbre una sociedad, más líderes deben trabajar dentro de las reglas y procedimientos de la organización para desarrollar la innovación. Estos descubrimientos sugieren que los directivos

programas de bienestar *programas apoyados por la organización que se centran en la condición física y mental total del empleado.*

eficaces alterarán sus estrategias de liderazgo de la organización a fin de que reflejen los valores culturales. Entonces, por ejemplo, aunque los líderes de las ideas en Rusia triunfen pasando por alto las limitaciones de presupuesto y trabajando con procedimientos limitantes, aquellos en culturas como las de Austria, Dinamarca, Alemania y otras que evitan mucho la incertidumbre, serán más eficaces si se apegan a los presupuestos y procedimientos.

Estrés Al considerar las diferencias globales respecto del estrés, hay tres preguntas por responder: (1) ¿Varían de un país a otro las causas del estrés? (2) ¿Las consecuencias del estrés varían entre culturas diferentes? (3) ¿Los factores que disminuyen los efectos del estrés cambian según la cultura? Analicemos una por una estas preguntas.

Sobre la primera, las investigaciones sugieren que las condiciones de trabajo que ocasionan el estrés muestran ciertas diferencias de una a otra cultura. Un estudio de los empleados de Estados Unidos y China reveló que mientras los primeros sufrían de estrés si perdían el control, los trabajadores chinos se estresaban con las evaluaciones de su trabajo y con la falta de capacitación. Si bien las condiciones de trabajo que generan estrés varían entre los países, no parece que los efectos de la personalidad sobre el estrés sean distintos entre ellos. Un estudio de los empleados de Hungría, Italia, el Reino Unido, Israel y Estados Unidos, reveló que las características de la personalidad Tipo A (véase el capítulo 4) pronosticaban el estrés igual de bien para distintos países.[84]

Respecto de la segunda pregunta, las evidencias tienden a sugerir que las consecuencias del estrés se asocian con lo que se percibe y con tensiones entre los empleados en diferentes países. En otras palabras, el estrés es igualmente malo para empleados de todas las culturas.[85]

Para la tercera pregunta, aunque no todos los factores que reducen el estrés han sido comparados entre las culturas, las investigaciones sugieren que si bien la demanda para trabajar muchas horas genera estrés, éste se reduce con recursos de apoyo social tales como tener amigos o familiares con los cuales hablar. Un estudio reciente reveló que esto se cumple con trabajadores de distintos países (Australia, Canadá, Inglaterra, Nueva Zelanda, Estados Unidos, China, Taiwán, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay).[86]

Resumen e implicaciones para los gerentes

A lo largo del texto se ha mencionado la necesidad del cambio. "Una reflexión casual sobre el cambio indicaría que abarca casi todos nuestros conceptos en la bibliografía sobre comportamiento organizacional".[87] Por ejemplo, piense en las actitudes, motivación, equipos de trabajo, comunicación, liderazgo, estructuras organizacionales, prácticas de recursos humanos y culturas organizacionales. El cambio es una parte integral en el análisis de cada uno.

Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las aptitudes y capacidades siempre estuvieran actualizadas y no fueran susceptibles a deteriorarse, y si el mañana fuera exactamente igual al ahora, el cambio organizacional tendría poca o ninguna relevancia para los gerentes. No obstante, el mundo real es turbulento, lo que requiere que las organizaciones y sus miembros pasen por un cambio dinámico si es que han de mantenerse en niveles competitivos.

Los gerentes son los agentes principales del cambio en la mayoría de organizaciones. Con las decisiones que toman y sus comportamientos como modelos de roles, dan forma a la cultura para el cambio de la organización. Por ejemplo, las decisiones de los directivos relacionadas con el diseño estructural, factores culturales y políticas de recursos humanos, determinan en gran medida el nivel de innovación dentro de la empresa. En forma similar, las decisiones, políticas y prácticas administrativas determinarán el grado en que la organización aprende y se adapta a factores ambientales cambiantes.

Vimos que la existencia de estrés en el trabajo, por sí mismo no necesariamente implica un rendimiento bajo. Las evidencias indican que el estrés tiene una influencia positiva o negativa sobre el desempeño de los empleados. A muchas personas, una cantidad de baja a moderada de estrés les permite efectuar sus trabajos mejor porque intensifica la intensidad de su labor, su alerta y aptitud para reaccionar. Sin embargo, mucho estrés o incluso una cantidad moderada sostenida durante un periodo largo, con el tiempo cobra su factura y el desempeño disminuye. El efecto que tiene el estrés en la satisfacción es mucho más directo. La tensión relacionada con el trabajo tiende a disminuir la satisfacción general con éste.[88] Aunque los niveles de bajos a moderados de estrés mejoran el desempeño en el trabajo, los empleados lo encuentran insatisfactorio.

Punto / Contrapunto

LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ES UNA ACTIVIDAD ESPORÁDICA

El cambio organizacional es una actividad esporádica. Es decir, comienza en cierto punto, continúa a través de una serie de etapas y culmina con un resultado que los involucrados esperan sea una mejoría respecto del punto inicial. Tiene un principio, un punto medio y un final.

El modelo de tres etapas de Lewin representa una ilustración clásica de este punto de vista. El cambio es visto como una ruptura del equilibrio de la organización. El *status quo* se ve alterado y es necesario el cambio a fin de establecer un nuevo estado de equilibrio. El objetivo del congelamiento es establecer la nueva situación para que balancee las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Algunos expertos afirman que el cambio organizacional debe considerarse como un sistema de balanceo constituido por cinco variables que interactúan dentro de la organización: personas, tareas, tecnología, estructura y estrategia. Un cambio en cualquiera de estas variables tiene repercusiones en una o más de las otras. Este punto de vista es esporádico en el sentido que caracteriza al cambio organizacional esencialmente como un esfuerzo para guardar el equilibrio. El cambio en una variable desencadena una serie de eventos que, si se administran de manera apropiada, requiere que se ajusten las demás variables para lograr un nuevo estado de equilibrio.

Otra manera de concebir el punto de vista esporádico sobre el cambio es considerar la administración de éste como el capitanear un barco. La organización es como un buque grande que viaja por el tranquilo mar Mediterráneo hacia un puerto específico. El capitán de la nave ha hecho este recorrido cientos de veces antes con la misma tripulación. Sin embargo, de cuando en cuando se desata una tormenta y los marineros tienen que responder. El capitán hará los ajustes apropiados –es decir, implementará cambios– y maniobrando en medio de la tormenta llevará la nave a aguas tranquilas. Igual que esta travesía del barco, la administración de una organización tiene que verse como una jornada con un comienzo y un final, con la implementación del cambio sólo en forma ocasional como respuesta a una ruptura del *status quo*.

El enfoque esporádico tal vez sea el paradigma dominante para manejar el cambio organizacional, pero ya es obsoleto. Se aplica a un mundo de certidumbre y predecible. El enfoque esporádico se desarrolló en las décadas de 1950 y 1960, y refleja el ambiente de esa época. Trata al cambio como la perturbación ocasional de un mundo pacífico. Sin embargo, se parece poco al ambiente actual de cambio constante y caótico.[89]

Si se desea entender lo que significa administrar el cambio en las organizaciones de hoy, hay que pensar en él como algo equivalente a un permanente descenso por los rápidos de un río.[90] La organización no es un buque grande sino que se parece más a una balsa de 12 metros. En lugar de navegar por un mar tranquilo, la balsa debe descender por un río rugiente cuyo flujo forma rápidos ininterrumpidos. Para empeorar las cosas, la balsa es tripulada por 10 personas que nunca antes han trabajado ni viajado juntas por el río, gran parte del viaje se hace en la oscuridad, el río consta de curvas y obstáculos inesperados, no está claro cuál es el destino exacto y a intervalos regulares es necesario llevar la balsa a la orilla para que se agreguen nuevos tripulantes y otros se bajen. El cambio es un estado natural y su administración es un proceso continuo. Es decir, los gerentes nunca pueden darse el lujo de salir de los rápidos espumosos.

Lo estable y predecible que caracteriza al punto de vista esporádico ya no refleja al mundo en que vivimos. Las perturbaciones del *status quo* ya no son ocasionales o temporales ni van seguidas de la vuelta a un estado de equilibrio. En realidad no hay estado de equilibrio. Los gerentes de hoy enfrentan un cambio constante que colinda con el caos. Están forzados a jugar un juego en el que nunca antes habían participado, gobernado por reglas que se dictan a medida que el juego avanza.

Preguntas de repaso

1 ¿Cuáles fuerzas actúan como estímulos para el cambio y cuál es la diferencia entre el cambio planeado y el imprevisto?

2 ¿Qué fuerzas actúan como fuentes de resistencia al cambio?

3 ¿Cuáles son los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional?

4 ¿Cómo crea la administración una cultura para el cambio?

5 ¿Qué es el estrés y cuáles son sus posibles orígenes?

6 ¿Cuáles son las consecuencias del estrés?

7 ¿Cuáles son los enfoques individual y organizacional para manejar el estrés?

8 ¿Qué dicen las investigaciones sobre las diferencias globales respecto del cambio organizacional y el estrés en el trabajo?

Ejercicio vivencial

EL PODER Y EL AMBIENTE CAMBIANTE

Objetivos

1. Describir las fuerzas para el cambio que influyen en las diferencias de poder en las relaciones organizacionales e interpersonales.
2. Entender el efecto que tienen los cambios tecnológico, legal, político, económico y social, en el poder de los individuos en el interior de una organización.

La situación

Su organización fabrica carritos de golf y los vende a clubes campestres, canchas de golf y consumidores. Su equipo enfrenta la tarea de evaluar cómo afectarán los cambios ambientales al poder de los individuos en la organización. Lea cada uno de los siguientes cinco escenarios y luego identifique para cada uno los cinco miembros de la empresa cuyo poder aumentaría al máximo a la luz de la(s) condición(es) ambiental(es).

(m) = masculino (f) = femenino

Experto en publicidad (m)	Contador-CPC (m)
Director financiero (f)	Gerente general (m)
Analista bursátil (m)	Gerente de marketing (f)
Gerente de operaciones (f)	Programador de computadoras (f)
Ingeniero industrial (m)	
Diseñador de productos (m)	Químico (m)
Experto en relaciones públicas (m)	Consejero interno (m)
Capacitador corporativo (m	Gerente de recursos humanos (f)

1. En los siguientes 2 a 18 meses se introducirán al sitio de trabajo nuevas tecnologías de manufactura asistidas por computadora.
2. El gobierno promulgará nuevas leyes federales con estándares de emisiones, que en esencia harán que los carritos de golf movidos por gasolina (40 por ciento de su negocio actual) sean obsoletos.
3. Las ventas están en descenso por dos razones: (a) la disminución del número de personas que juegan golf, y (b) su competidor fue más rápido para adoptar las baterías de litio, que permiten que los carritos funcionen más tiempo con una carga.
4. Dado el crecimiento de las canchas de golf en otros países (en especial la India, China y el Sureste de Asia), la compañía planea hacerse internacional en los siguientes 12 a 18 meses.
5. La Comisión para la Igualdad de las Oportunidades de Empleo de Estados Unidos, trata de presionar a fin de balancear la población de hombres y mujeres en los niveles superiores de la jerarquía de las organizaciones, con amenazas de hacer pública la predominancia de hombres en la alta dirección.

El procedimiento

1. Hay que formar grupos de tres a cuatro estudiantes cada uno.
2. Los equipos deben leer cada escenario e identificar a los cinco miembros cuyo poder aumentaría al máximo a la luz de la condición del ambiente externo descrito.
3. Después, los equipos deben responder la pregunta siguiente: Con la suposición de que los cinco cambios ambientales ocurren a la vez, ¿Quiénes serían los cinco miembros de la organización que ahora tendrían el máximo de poder?
4. Después de 20 a 30 minutos, se elegirán representantes de cada equipo a fin de presentar y justificar sus conclusiones a todo el grupo. El análisis comenzará con el escenario 1 y continuará hasta el 5 y el de "todo a la vez".

Fuente: Adaptado de J. E. Barbuto, Jr. "Power and the Changing Environment", *Journal of Management Education*, abril de 2000, pp. 288-296.
Adaptado de J. E. Barbuto, Jr., "Power and the Changing Environment," *Journal of Management Education*, abril de 2000, pp. 288–296.

Dilema ético

SU TRABAJO ES PROVOCAR TENSIÓN EN LOS EMPLEADOS

Algunos de los líderes de negocios más admirados afirman que la única manera de lograr el máximo de las personas es presionarlas. Este punto de vista parece estar respaldado tanto por anécdotas del mundo de los negocios como por evidencias de las investigaciones. "Si sabes cómo lograrlo, no es una meta que presione", afirmaba el CEO de GE, Jack Welch. "Descubrimos que al intentar lograr lo que parece imposible con frecuencia logramos lo imposible; y aun cuando no lo logremos, es inevitable que trabajemos mucho mejor de cómo lo hubiéramos hecho".[91]

De acuerdo con las investigaciones, en el capítulo 6 dijimos que la teoría del establecimiento de metas –en la que los directivos establecen los objetivos más difíciles para los empleados– es quizá la teoría de la motivación mejor fundamentada.

La conclusión es que para ser el directivo más eficaz usted necesita presionar, presionar y presionar más.

Sin embargo, ¿plantea esto un dilema ético para los directivos? ¿Qué pasa si se da cuenta que presionar a los empleados hasta el límite es a costa de su salud o vida familiar? Mientras que parece ser cierto que los gerentes logran el desempeño que esperan, también lo es que algunas personas se presionan demasiado a sí mismas. Cuando Kathie Nunley, que viaja más de 100 días al año, tuvo que perderse el triunfo de su hijo en una competencia artística, la única persona con quien pudo compartir la noticia fue la agente de boletos de Delta. "Me entristeció mucho que tuviera que compartir ese momento con una trabajadora de la aerolínea en lugar de con mi hijo", afirmó.

Por un lado, tal vez piense el lector que los empleados deben ser responsables de su propio bienestar, y que sería paternalista, y una invitación a la mediocridad, "cuidarlos". Por otra parte, si usted establece metas difíciles que signifiquen que sus mejores empleados sean aquellos que den todo por la organización –inclusive renunciar a su vida personal o intereses familiares–, ¿es lo que desea ser como gerente?

Preguntas

1. ¿Piensa que hay un intercambio entre los efectos positivos (mayor rendimiento) y negativos (más estrés) de las metas difíciles?
2. ¿Piensa que un gerente debería tomar en cuenta el estrés cuando establezca metas difíciles para los empleados? Si responde que no, ¿qué debiera hacer, entonces, el gerente si un empleado valioso se quejara de que tiene demasiado estrés? Si la respuesta es sí, ¿cómo debería hacerlo?
3. ¿Cómo piensa que respondería usted a las metas difíciles? ¿Aumentarían su desempeño? ¿Lo estresarían?

Caso incidental 1

INNOVAR LA INNOVACIÓN

Los ejecutivos en Procter & Gamble (P&G) están muy contentos por estas fechas. Las acciones de P&G casi han duplicado su valor durante los cinco años pasados, y el desempeño de la compañía ha sido inusualmente resistente a los miles de cambios que afectan a todas las empresas.

Muchos actores en P&G señalarían al director de tecnología Gil Cloyd como uno de los orígenes de este éxito. Aunque es obvio que el desempeño de corto plazo es importante, Cloyd se ha centrado más en el cambio de largo plazo, en específico la manera en que P&G aborda la investigación y el desarrollo (I&D). Dada la enorme variedad de productos que P&G ofrece, inclusive papel sanitario, detergentes, productos para el cuidado personal y alimentos para mascotas, la capacidad de sostener un nivel competitivo de innovación es un desafío enorme. Dice Cloyd, "Uno de los desafíos que tenemos es atender las necesidades de una población muy diversa de consumidores, pero rápido y con eficacia en el costo. En el mundo de productos para el consumidor estimamos que el ritmo requerido de innovación se ha duplicado en los últimos tres años. Eso significa que tenemos menos tiempo para aprovechar los beneficios de cualquier innovación que introduzcamos al mercado". El enfoque de Cloyd es sencillo y complejo a la vez: innovar la innovación.

¿Qué significa innovar la innovación? Como dice Cloyd, "lo que hemos hecho es refinar nuestra concepción de cómo realizamos y evaluamos la investigación y el desarrollo. Hemos hecho algunos cambios, por ejemplo, históricamente hemos tendido a hacer énfasis en la evaluación del desempeño técnico de los productos, patentes y otros indicadores de las actividades de I&D. Ahora hay un énfasis mayor en el valor percibido por los consumidores". Cloyd describe el proceso de innovación de P&G como holístico, lo que significa que incluye a todos los departamentos de la organización. La innovación holística incluye en primer lugar establecer las metas financieras apropiadas y luego implementar un programa de innovación para todos los aspectos del producto: de la tecnología para la manufactura a aquellos aspectos que el consumidor experimenta de manera directa, como el empaque y aspecto del producto.

Una de las metas de Cloyd en P&G consiste en adquirir la mayor parte de las ideas sobre productos a fuentes externas a la organización, lo que está cerca de lograr. Como resultado, P&G ha duplicado el número de productos nuevos con elementos que se originaron fuera de la compañía.

Aunque P&G goza de un éxito enorme gracias en parte a su programa de innovación, Cloyd no se duerme en sus laureles. Hace énfasis en el aprendizaje como elemento crítico

para el éxito continuo en la innovación. Un área que está en exploración es el modelado y simulación por computadora. En épocas anteriores, el principal usuario del modelado por computadora era la función de manufactura. Ahora, Cloyd la utiliza en el proceso de diseño del producto. Cloyd explica que "un modelo de computadora nos ayuda a entender con más rapidez lo que pasa. La capacidad de la simulación también nos permite interactuar con los consumidores mucho más rápido respecto de las opciones de diseño. Por ejemplo, con paneles de Internet se llega a los consumidores en tan poco tiempo como 24 horas. La tecnología digital es muy importante para ayudarnos a aprender más rápido. No sólo acelerará la innovación sino que dicho enfoque mejorará mucho la creatividad de nuestro personal". Al buscar continuamente nuevas formas de diseñar, producir y comercializar productos, Cloyd y P&G están "innovando la innovación".

Preguntas

1. Este libro cubre el concepto de "líderes de las ideas". ¿Cuáles características de Gil Cloyd lo hacen un líder de las ideas?
2. ¿Consideraría que P&G es una "organización que aprende"? ¿Qué aspectos de P&G darían la respuesta a la pregunta anterior?
3. Aunque Cloyd es una razón importante para el éxito en cuanto a innovación en P&G, ¿cuáles son algunas características estructurales de dicha empresa que contribuyen a su capacidad de innovar tan bien?
4. Los beneficios de las innovaciones tecnológicas para las compañías con frecuencia tienen una corta duración debido a que otras organizaciones adoptan la misma tecnología poco después. ¿Cuáles son los factores que cree contribuyen a la capacidad de P&G para innovar continuamente en un nivel tan competitivo?

Fuente: Basado en A. Markels, "Turning the Tide at P&G", *U.S. News & World Report*, 22 de octubre de 2006, pp. 1-3; y J. Teresko, "P&G's Secret: Innovating Innovation", *Industry Week*, diciembre de 2004, pp. 26-34.

Caso incidental 2

EL AUGE DE LOS TRABAJOS EXTREMOS

Antes de que Barbara Agoglia dejara su trabajo en American Express pasaba 13 horas al día trabajando y en teletrabajo. También tenía que estar disponible por teléfono inalámbrico las 24 horas de los siete días de la semana. La gota que derramó el vaso fue cuando no tuvo tiempo de esperar a su hijo en la parada del camión escolar. Carolyn Buck también tiene un trabajo extremo. Por lo general trabaja más de 60 horas a la semana para Ernst & Young y es frecuente que tenga que viajar a India y China.

Agoglia y Buck no están solas, pues la mayoría de adultos estadounidenses trabajan más horas que nunca antes, pero destaca un grupo en particular: aquellos con trabajos extremos, personas que pasan más de la mitad de su tiempo trabajando y teletrabajando en su empleo. Más de 1.7 millones de personas consideran sus trabajos *demasiado* extremos, de acuerdo con un estudio reciente.

¿Qué es lo que ha ocurrido para que haya este aumento en los trabajos extremos? No está muy claro, pero las sospechas habituales de la globalización, tecnología y competencia se mencionan mucho entre las razones.

Tan extremos como parezcan los trabajos de Agoglia y Buck, los empleados estadounidenses tienen una situación fácil, puesto que la mayoría de las encuestas indican que los trabajos extremos son peores en los países en desarrollo. Un estudio de 2006 a cargo de *Harvard Business Review* sobre los gerentes de 33 compañías globales reveló que, en comparación con los estadounidenses, los gerentes en los países en desarrollo tenían lo doble de probabilidad de tener trabajos extremos.

Para quienes tienen trabajos extremos, es frecuente que su vida personal ocupe un lugar secundario. El 44 por ciento de quienes los desempeñan, toman menos de 10 días de vacaciones por año. Muchos individuos con trabajos extremos consideran que la sociedad está cambiando a una en que "el ganador toma todo", donde aquellos dispuestos a trabajar más se llevarán recompensas intrínsecas y extrínsecas fuera de toda proporción.

¿Por qué aceptan las personas trabajos extremos? ¿(o permiten que los que tienen se vuelvan extremos)? Un estudio de 2006 sugiere que tanto para hombres como para mujeres la razón número 1 de que trabajen mucho no es el pago, sino que su trabajo es tan estimulante o difícil que los excita. Como dijo un gerente asiático, "desarrollar este negocio en mercados en los que nadie ha hecho antes nada parecido es demasiado emocionante e importante. Hemos construido centros de distribución que son vitales para el crecimiento de China: contribuyen al crecimiento general de nuestra economía".

Aunque esto suena demasiado bueno, la situación es más complicada cuando se pregunta a quienes tienen trabajos extremos, pues 66 por ciento de los hombres y 77 por ciento de las mujeres dice que su trabajo interfiere con su capacidad de llevar un hogar. Para quienes desempeñan trabajos extremos y tienen hijos, 65 por ciento de hombres y 33 por ciento de mujeres afirman que les impiden tener una relación con los hijos. Y el 46 por ciento de los hombres y mujeres en empleos extremos dicen que éstos interfieren con tener una relación fuerte con su cónyuge, y cerca de la mitad afirma que estorba a su vida sexual. "No puedo siquiera soñar con tener un novio", dice alguien que trabaja en exceso. Otra persona que labora demasiado, Chris Cicchinelli, estaba tan preocupada con mantenerse en contacto con su trabajo durante su luna de miel, que adquirió un teléfono satelital, que, no obstante, no fue de ayuda, pues tuvo que reducir su viaje de 10 días a 5. "Tenía demasiada ansiedad", dijo.

Preguntas

1. ¿Piensa que alguna vez tendrá un trabajo extremo? ¿Está seguro? Explique su respuesta.

2. ¿Por qué piensa que ha crecido el número de trabajos extremos?
3. ¿Cree que las organizaciones deberían estimular los trabajos extremos, combatirlos o dejarlo al criterio del empleado?
4. ¿Cuál es la razón principal por la que piensa que las personas aceptan un trabajo extremo?

Fuentes: T. Weiss, "How Extreme Is Your Job?" *Forbes*, 1 de febrero de 2007, p. 1; S. A. Hewlett y C. B. Luce, "Extreme Jobs", *Harvard Business Review*, diciembre de 2006, pp. 49-58; y S. Armour, "Hi, I'm Joan, and I'm a Workaholic", *USA Today*, 23 de mayo de 2007, pp. 1B, 2B.

Notas

1. Basado en "Is Merck's Medicine Working?" *Business Week*, 30 de junio de 2007, pp. 1-3; K. McKay, "Merck CEO Sets Sights on Change", *USA Today*, 27 de febrero de 2006, pp. 1B, 2B.
2. Ver, por ejemplo, K. H. Hammonds, "Practical Radicals", *Fast Company*, septiembre de 2000, pp. 162-174; y P. C. Judge, "Change Agents", *Fast Company*, noviembre de 2000, pp. 216-226.
3. J. Taub, "Harvard Radical", *New York Times Magazine*, 24 de agosto de 2003, pp. 28-45+.
4. A. Finder, P. D. Healy, y K. Zernike, "President of Harvard Resigns, Ending Stormy 5-Year Tenure", *New York Times*, 22 de febrero de 2006, pp. A1, A19.
5. P. G. Audia y S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 255-269.
6. M.T. Hannan, L. Pólos, y G.R. Carroll, "The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 2003. pp. 399-432.
7. J.P. Kotter y L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp.106-114.
8. J. E Dutton, S.J. Ashford, R. M. O' Neill, y K. A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, p.p. 716-736.
9. P.C. Fiss y E. J. Zajac, "The symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling", *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1173-1193.
10. Q.N. Huy, "Emotional Balancing of Organization Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2002, pp. 31-69; D.M. Herold, D.B. Fedor, y S.D. Caldwell, "Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 942-951; y G.B. Cunningham, "The Relationship Among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 1 (2006), pp. 29-45.
11. D.B. Fedor, S. Caldwell, y D.M. Herold, "The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 1-29.
12. S. Oreg, "Personality, Context and Resistance to Organization Change", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 no. 1 (2006), pp. 73-101.
13. J. A. LePine, J. A. Colquitt, y A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience", *Personnel Psychology*, otoño, de 2000, pp. 563-593; T.A. Judge, C. J. Thoresen, V. Pucik, y T.M. Welbourne, "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective", *Journal of Applied Pshychology*, febrero de 1999, pp.107-122; y S. Oreg, "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2003, pp. 680-693.
14. Ver J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), pp. 7 y 318-320.
15. Ver, por ejemplo, W. Ocasio, "Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1994, pp 285-312.
16. K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (Nueva York: Harper & Row, 1951).
17. P. G. Audia, E. A. Locke, y K.G. Smith, "The Paradox of Success: An Archival and Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change", *Academy of Management Journal*, octubre de 2000, pp. 837-853.
18. J. B. Sorensen. "The Strenght of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2002, pp. 70-91.
19. J. Amis, T. Slack, y C. R. Hinings, "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change", *Academy of Management Journal*, febrero de 2004, pp. 15-39; y E. Autio, H.J. Sapienza y J.G. Almeida, "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, octubre de 2000, pp. 909-924.
20. J. P. Kotter, "Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995, pp. 59-67; y J.P Kotter, *Leading Change* (Harvard Business School Press, 1996).
21. Ver, por ejemplo, C. Eden y C. Huxham, "Action Research for the Study of Organizations", en S. R. Clegg, C. Hardy, y W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies* (Londres: Sage, 1996).
22. Como muestra de varias definiciones, ver N. Nicholson (ed.), *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 1998), pp. 359-361; H. K. Sinangil y F. Avallone,

"Organizational Development and Change", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 332-335.

23. Ver, por ejemplo, R. Lines, "Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement", *Journal of change Management*, septiembre de 2004, pp. 193-215.

24. S. Highhouse, "A History of the T-Group and Its Early Application in Management Development", *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, diciembre de 2002, pp. 277-290.

25. J. E. Edwards y M. D. Thomas, "The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations", en P. Rosenfeld, J. E. Edwards, y M. D. Thomas (eds.), *Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods, and Applications* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 3-28.

26. E. H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, 2a ed. (Reading, MA: Addison-Wesley. 1998), p. 9. Ver también E. H. Schein, *Process Consultation Revisited: Building Helpful Relationships* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999).

27. Schein, *Process Consultation.*

28. W. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994).

29. Ver, por ejemplo, E. H. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict", en J. W. Lorsch y P. R. Lawrence (eds.), *Managing Group and Intergroup Relations* (Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1972), pp. 329-343.

30. R. R. Blake, J. S. Mouton, y R. L. Sloma, "The Union-Management Intergroup Laboratory: Strategy for Resolving Intergroup Conflict", *Journal of Applied Behavioral Science*, no. 1 (1965), pp. 25-57.

31. Ver, por ejemplo, R. Fry, F. Barrett, J. Seiling, y D. Whitney (eds.), *Appreciative Inquiry & Organizational Transformation: Reports From the Field* (Wesport, CT: Quorum, 2002); J. K. Barge y C. Oliver, "Working whith Appreciation in Managerial Practice", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 124-142; y D. van der Haar y D, M. Hosking, "Evaluating Appreciative Inquiry: A Relational Constructionist Perspective", *Human Relations*, agosto de 2004, pp. 1017-1036.

32. J. Gordon, "Meet the Freight Fairy", *Forbes*, 20 de enero de 2003, p. 65.

33. D. Anfuso, "Core Values Shape W. L. Gore's Innovative Culture", *Workforce*, marzo de 1999, pp. 48-51; y A. Harrington, "Who's Afraid of a New Product?" *Fortune*, 10 de noviembre de 2003, pp. 189-192.

34. Ver, por ejemplo, R. M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1998), pp. 169-211.

35. F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, p. 557.

36. *Ibid.*, pp. 555-590.

37. Ver P. R. Monge, M. D. Cozzens, y N. S. Contractor, Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation", *Organization Science*, mayo de 1992, pp. 250-274.

38. J. M. Howell y C. A. Higgins, "Champions of Change", *Business Quarterly*, primavera de 1990, pp. 31-32; y D. L. Day, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures", *Organization Science*, mayo de 1994, pp. 148-172.

39. Howell y Higgins, "Champions of Change".

40. Ver, por ejemplo, T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck, y R. F. Kleysen, "The Politics of organizational Learning: Integrating Power into the 41 Framework", *Academy of Management Review*, enero de 2005, pp. 180-191.

41. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, otoño de 1993, p. 37.

42. C. Argyris y D. A. Schon, *Organizatinal Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

43. B. Dumaine, "Mr. Learning Organization", *Fortune*, 17 de octubre de 1994, p. 148.

44. F. Kofman y P. M, Senge, "Communities of Commitment: The Herat of Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, pp. 5-23.

45. Dumaine, "Mr. Learning Organization", p. 154.

46. Ver, por ejemplo, K. Slobogin, "Many U. S. Employees Feel Overworked, Stressed, Study Says", *CNN.com*, 16 de mayo de 2001, www.cnn.com; y S Armour, "Rising Job Stress Could Affect Bottom Line", *USA Today*, 29 de julio de 2003, p. 1B.

47. Adaptado de R. S.Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1980, p. 189. Para revisar la actualización de estas definiciones, ver C. L. Cooper, P. J. Dewe, y M. P. O'Driscoll, *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).

48. Ver, por ejemplo, M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling, y J. W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U. S. Managers", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2000, pp. 65-74.

49. N. P. Podsakoff, J. A. LePine y M. A. LePine, "Differential Challenge-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover and Withdrawal Behavior: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 438-454; J. A. LePine, M. A. LePine y C. L. Jackson, "Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2004, pp. 883-891.

50. N. W. Van Yperen y O. Janssen, "Fatigued and Dissatisfied or Fatigued but Satisfied? Goal Orientations and Responses to High Job Demands", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2002, pp. 1161-1171; y N. W. Van Yperen y M. Hagedoorn, "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support", *Academy of Management Journal*, junio de 2003, pp. 339-348.

51. J. de Jonge y C. Dormann, "Stressor, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Tripel-Match Principle", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 5 (2006), pp. 1359-1374.

52. Esta sección está adaptada de C. L. Cooper y R. Payne, *Stress at Work* (Londres: Wiley, 1978); S. Parasuraman y J. A. Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model", *Academy of Management Journal* 27, no. 2 (junio de 1984), pp. 330-350; y P. M. Hart y C. L. Cooper, "Occupational Stress: Toward a More

Integrated Framework", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Londres: Sage, 2001), pp. 93-114.

53. S. G. Rogelberg, D. J. Leach, y P. B. Warr, y J. L. Burnfield, "Not Another Meeting!'Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being?" *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 86-96.

54. A. E. Rafferty y M. A. Griffin, "Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective", *Journal of Applied Psychology* 71, no. 5 (2007). pp. 1154-1162.

55. H. Garst, M. Frese, y P, C. M. Molenaar, "The Temporal Factor of Change in Stressor-Strain Relationships: A Growth Curve Model on a Longitudinal Study in East Germany", *Journal of Applied Psychology*, junio del 2000, pp. 417-438.

56. Ver, por ejemplo, M. L. Fox, D. J. Dwyer, y D. C. Ganster, "Effects of Stressful Job Demands and Control of Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting", *Academy of Management Journal*, abril de 1993, pp. 289-318.

57. G. W. Evans y D. Johnson, "Stress and Open-Office Noise", *Journal of Applied Psychology*, octubre del 2000, pp. 779-783.

58. T. M. Glomb, J. D. Kammeyer-Mueller, y M. Rotundo, "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2004, pp. 700-714; A. A. Grandey, "When ´The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, febrero de 2003, pp. 86-96.

59. V. S. Major, K. J. Klein y M. G. Ehrhart, "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 427-436; ver también P. E. Spector, C. L. Cooper, S. Poelmans, T. D. Allen, M. O'Driscoll, J. L. Sanchez, O. L. Siu, P. Dewe, P. Hart, L. Lu, L. F. R. De Moreas, G. M. Ostrognay, K. Sparks, P. Wong, y S. Yu, "A Cross-National Comparative Study of Work-Family Stressors, Working Hours, and Well-Being: China and Latin America Versus the Anglo World", *Personnel Psychology*, primavera de 2004, pp. 119-142.

60. D. L. Nelson y C. Sutton, "Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested New Directions", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1990, pp. 859-869.

61. H. Selye, *The Stress of Life*, ed. rev. (Nueva York: McGraw-Hill, 1956).

62. S. J. Motowidlo, J. S. Packard, y M. R. Manning, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1987, pp. 619-620.

63. Ver, J. B. Halbesleben, "Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 5 (2006), pp. 1134-1145; N. Bolger y D. Amarel, "Effects of Social Support Visibility on Adjustment to Stress: Experimental Evidence", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 458-475; y N. A: Bowling, T. A. Beehr, y W. M. Swader, "Giving and Receiving Social Support at Work: The Roles of Personality and Reciprocity", *Journal of Vocational Behavior* 67 (2005), pp. 476-489.

64. R. Williams, *The Trusting Heart: Great News About Type A Behavior* (Nueva York: Times Books, 1989).

65. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress", pp. 200-205; y R. L. Khan y M. Byosiere, "Stress in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologysts Press, 1992), pp. 604-610.

66. Ver T. A. Beehr y J. E. Newman, " Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review", *Personnel Psychology*, verano de 1978, pp. 665-699; y B. D. Steffy y J. W. Jones, "Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1988, pp 689-698.

67. J. Schaubroeck, J. R. Jones y J. L. Xie, "Individual Differences in Utilizing Control to COPE with Job Demands: Effects on Susceptibility to Infectious Disease", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 265-278.

68. Steffy y Jones, "Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk", p. 687.

69. C. L. Cooper y J. Marshall, "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health", *Journal of Occupational Psychology* 49, no. 1 (1976), pp. 11-28.

70. J. R. Hackman y G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1975, pp. 159-170.

71. E. M. de Croon, J. K. Sluiter, R. W. B. Blonk, J. P. J. Broersen, y M. H. W. Frings-Dresen, "Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2004, pp. 224-454; y R. Cropanzano, D. E. Rupp, y Z. S. Byrne, "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 160-169.

72. Ver, por ejemplo, S. Zivnuska, C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, P. L. Perrewe, y K. L. Zellars, "What Is Too Much or Too Little? The Curvilinear Effects of Job Tension on Turnover Intent, Value Attainment, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, julio de 2002, pp. 1344-1360.

73. L. A. Muse, S. G. Harris, y H. S. Field, "Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test?" *Human Performance* 16, no. 4 (2003), pp. 349-364.

74. La siguiente discusión está influenciada por J. E. Newman y T. A. Beehr, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress", *Personnel Psychology*, primavera de 1979, pp. 1-38; J. M. Ivanevich y M. T. Matteson, "Organizational Level Stress Management Interventions; A Review and Recommendations", *Journal of Organizational Behavior Management*, otoño-invierno de 1986, pp. 229-248; M. T. Matteson y J. M. Ivancevich, "Individual Stress Management Interventions: Evaluation of Techniques", *Journal of Management Psychology*, enero de 1987, pp. 24-30; J. M. Ivancevich, M. T. Matteson, S. M. Freedman, y J. S. Phillips, "Worksite Stress Management Interventions", *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 252-261; y R. Schwarzer, "Manage Stress at Work Through Preventive and Proactive Coping", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 342-355.

75. T. H, Macan, "Time Management: Test of a Process Model", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1994, pp. 381-391; y B. J. C. Claessens, W. Van Eerde, C. G. Rutte, y R. A. Roe, "Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2004, pp. 937-950.

76. Ver, por ejemplo, G. Lawrence-Ell, *The Invisible Clock: A Practical Revolution in Finding Time for Everyone and Everything* (Seaside Park, NJ: Kingsland Hall, 2002); y B. Tracy, *Time Power* (Nueva York: AMACOM, 2004).

77. J. Kiely y G. Hodgson, "Stress in the Prision Service: The Benefits of Exercise Programs", *Human Relations*, junio de 1990, pp. 551-572.

78. E. J. Forbes y R. J. Pekala, "Psychophysiological Effects of Several Stress Management Techniques", *Psychological Reports*, febrero de 1993, pp. 19-27; y M. Der Hovanesian, "Zen and the Art of Corporate Productivity", *Business Week*, 28 de julio de 2003, p. 56.

79. S. E. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain" *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1983, pp. 3-19.

80. S. Greengard, "It's About Time", *Industry Week*, 7 de febrero de 2000, pp. 47-50; y S. Nayyar, "Gimme a Break", *American Demographics*, junio de 2002, p. 6.S. Greengard, "It's About Time", *Industry Week*, 7 de febrero de 2000, pp. 47-50; y S. Nayyar, "Gimme a Break", *American Demographics*, junio de 2002, p. 6.

81. Ver, por ejemplo, B. Leonard, "Heath Care Costs Increase Interest in Wellness Programs", *HRMagazine*, septiembre de 2001, pp. 35-36; y "Healthy, Happy and Productive", *Training*, febrero de 2003, p. 16.

82. D. Brown, "Wellness Programs Bring Healthy Bottom Line", *Canadian HR Reporter*, 17 de diciembre de 2001, pp. 1+.

83. Ver S. Shane, S. Venkataraman, y I. MacMillan, "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies", *Journal of Management* 21, no. 5 (1995), pp. 931-952.

84. J. Chen, C. Silverthorne, y J. Hung, "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal* 27, no. 4 (2006), pp. 242-249; C. Liu, P. E. Specor, y L. Shi, "Cross-National Job Stress: A Quantitative and Qualitative Study", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2007, pp. 209-239.

85. H. M. Addae y X. Wang, "Stress at Work: Linear and Curvilinear Effects of Psychological-, Job-, and Organization- Related Factors: An Exploratory Study of Trinidad and Tobago", *International Journal of Stress Management*, noviembre de 2006, pp. 476-493.

86. P. E. Spector *et al.*, "A Cross-National Comparative Study of Work-Family Stressors, Working Hours, and Well-Being: China and Latin America Versus the Anglo World", *Personnel Psychology*, primavera del 2004, pp. 119-142.

87. P. S. Goodman y L. B. Kurke, "Studies of Change in Organizations: A Status Report", en P. S. Goodman (ed.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), P. 1.

88. Khan y Byosiere, "Stress in Organizations", pp. 605-608.

89. Para comparar los puntos de vista sobre el cambio intermitente y continuo, ver K. E. Weick y R. E. Quinn, "Organizational Chane and Development", en J. T. Spence, J. M. Darley, y D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 50 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1999), pp. 361-386.

90. Esta perspectiva está basada en P. B Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

91. J. D. Breul, "Setting Stretch Goals Helps Agencies Exceed Their Reach", *Government Leader* 1, no. 9 (septiembre/octubre 2006), www.governmentleader.com/issues/1_9/commentary/205-1.html); G. Stoller, "Frequent Business Travelers Pack Guilt, *USA Today*, 22 de junio de 2006, www.usatoday.com/money/biztravel/2006-06-21-road-warriors-usat_x.htm.

Apéndice

A La investigación en comportamiento organizacional

Para todo problema complejo hay una solución sencilla, clara y equivocada.

—H. L. Mencken

Hace algunos años, un amigo mío estaba emocionado porque había leído sobre los descubrimientos de una investigación que finalmente contestaba la pregunta de lo que se necesitaba para llegar a la cúspide de una gran corporación. Yo dudaba que hubiera una respuesta sencilla para esa cuestión, pero no queriendo que perdiera su entusiasmo le pedí que me dijera más sobre lo que había leído. La respuesta, según mi amigo, era *participar en el atletismo universitario*. Sería poco decir que yo tenía un gran escepticismo, así que le pedí que me diera más detalles.

El estudio incluía a 1,700 altos directivos exitosos de las 500 corporaciones más grandes de Estados Unidos. Los investigadores descubrieron que la mitad de ellos había participado en deportes al nivel de equipos universitarios.[1] Mi amigo, que era bueno para la estadística, me dijo que dado que sólo 2 por ciento de todos los estudiantes a nivel universitario realizaba actividades deportivas intercolegiales, la probabilidad de que el descubrimiento en cuestión ocurriera por mera casualidad era menos de 1 en 10 millones… Concluyó su disertación diciéndome que, con base en dicha investigación, yo debería animar a mis estudiantes de administración para que se pusieran en forma y entraran en algún equipo de su escuela.

Mi amigo quedó algo desconcertado cuando le sugerí que era probable que sus conclusiones estuvieran equivocadas. Todos esos ejecutivos eran hombres que fueron a la universidad en las décadas de 1940 y 1950. ¿Aplicarían sus conclusiones a las mujeres del siglo XXI? Esos ejecutivos tampoco eran estudiantes comunes, pues la mayoría había asistido a escuelas privadas de élite, como Princeton y Amherst, en las que una gran parte del estudiantado participa en deportes intercolegiales. Y esos "deportistas" no necesariamente habrían jugado fútbol o baloncesto, muchos habrían participado en golf, tenis, béisbol, carrera a campo traviesa, rugby y otros deportes similares jugados por una minoría. Además, los investigadores tal vez habían confundido la dirección de la causalidad. Es decir, quizá los individuos con motivación y aptitud para llegar a lo máximo en una gran corporación estaban orientados a las actividades competitivas como el atletismo universitario.

Mi amigo era culpable de haber hecho mal uso de los datos de la investigación, y, por supuesto, no está solo. Con frecuencia somos bombardeados con informes de experimentos que relacionan ciertas sustancias con el cáncer en ratones y encuestas que muestran actitudes cambiantes respecto del sexo entre los estudiantes universitarios, por ejemplo. Muchos de esos estudios están diseñados cuidadosamente y se tiene la precaución de observar las implicaciones y limitaciones de los descubrimientos. Sin embargo, ciertos estudios están mal diseñados, lo que hace que sus conclusiones en el mejor de los casos sean sospechosas, y en el peor, no tengan ningún significado.

El propósito de este apéndice no es tratar de hacer de usted un investigador, sino aumentar su alerta como consumidor de las investigaciones sobre el comportamiento. El conocimiento de los métodos de investigación le permitirá apreciar más plenamente el cuidado en la obtención de los datos que están tras la información y las conclusiones presentadas en este libro. Además, la comprensión de los métodos de investigación hará que sea un mejor evaluador de los estudios sobre CO que encuentre en las revistas de negocios y profesionales. Por tanto, es importante la apreciación de las investigaciones sobre el comportamiento porque (1) son el fundamento sobre el que descansan las teorías presentadas en este texto, y (2) le beneficiarán en años futuros cuando lea informes de investigaciones y trate de determinar su valor.

Propósitos de la investigación

La *investigación* tiene que ver con la obtención sistemática de información. Su propósito es ayudarnos en la búsqueda de la verdad. Aunque nunca encontraremos una última verdad –en nuestro caso eso equivaldría a saber cómo se comportaría cualquier persona o grupo en cualquier contexto organizacional–, las investigaciones aumentan nuestro cuerpo de conocimientos sobre el CO porque dan apoyo a ciertas teorías, contradicen otras y sugieren las que deben sustituir a las que no tienen apoyo.

Terminología de la investigación

Los investigadores tienen un vocabulario propio para comunicarse entre sí y con los demás. A continuación se definen brevemente algunos de los términos más populares que es probable encuentre el lector en los estudios de las ciencias del comportamiento.[2]

Variable

Una *variable* es cualquier característica general susceptible de ser medida y que cambia de amplitud, intensidad o ambas. Algunos ejemplos de variables del CO que se encuentran en este libro son la satisfacción en el trabajo, productividad del empleado, estrés por el trabajo, aptitud, personalidad y normas del grupo.

Hipótesis

Una explicación tentativa de la relación entre dos o más variables se denomina *hipótesis*. La afirmación de mi amigo acerca de que la participación en el atletismo universitario lleva a un alto puesto ejecutivo en una corporación importante es ejemplo de una hipótesis. Hasta que no sea confirmada por investigaciones empíricas, una hipótesis es tan solo una explicación tentativa.

Variable dependiente

Una *variable dependiente* es una respuesta que es afectada por una variable independiente. En términos de la hipótesis, es aquella variable que el investigador está interesado en explicar. De nuevo, en el ejemplo con que inicia este apéndice, la variable dependiente en la hipótesis de mi amigo es el éxito como ejecutivo. En las investigaciones sobre comportamiento organizacional, las variables dependientes más populares son la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional.[3]

Variable independiente

Una *variable independiente* es la causa presunta de algún cambio en la variable dependiente. La participación en el atletismo universitario era la variable independiente en la hipótesis de mi amigo. Algunas variables independientes populares estudiadas por los investigadores del CO incluyen la inteligencia, personalidad, satisfacción en el trabajo, experiencia, motivación, patrones de refuerzo, estilo de liderazgo, asignación de recompensas, métodos de selección y diseño organizacional.

Tal vez haya notado que dijimos que los investigadores del CO utilizan la satisfacción en el trabajo como variable tanto dependiente como independiente. Esto no es un error, sólo refleja que el nombre dado a una variable depende del lugar que ocupe en la hipótesis. En el enunciado "el aumento en la satisfacción en el trabajo lleva a una menor rotación", la satisfacción en el trabajo es una variable independiente. Sin embargo, en el enunciado "El aumento del salario produce una mayor satisfacción en el trabajo", la satisfacción en el trabajo se convierte en una variable dependiente.

Variable moderadora

Una *variable moderadora* mitiga el efecto de la variable independiente. También se considera como la variable de contingencia: Si *X* (variable independiente) entonces ocurrirá *Y* (variable dependiente), pero sólo en ciertas condiciones *Z* (variable moderadora). Para traducir esto a un ejemplo de la vida real también decimos que si aumenta la cantidad de supervisión directa en el área del trabajo (*X*) entonces habrá un cambio en la productividad del trabajador (*Y*), pero este efecto será moderado por la complejidad de las tareas en ejecución (*Z*).

Causalidad

Una hipótesis, por definición, implica una relación. Es decir, implica la presunción de una causa y su efecto. Esta dirección de causa y efecto se llama *causalidad*. Se supone que los cambios en la variable independiente ocasionan los cambios en la dependiente. Sin embargo, en la investigación sobre el comportamiento es posible que se haga una suposición incorrecta de causalidad cuando se encuentran relaciones. Por ejemplo, los primeros científicos conductistas descubrieron una relación entre la satisfacción del empleado y la productividad del trabajador. Concluyeron que un trabajador feliz era un trabajador productivo. Investigaciones posteriores confirmaron la relación pero no la dirección de la flecha. Las evidencias sugieren de manera más correcta que la productividad elevada lleva a la satisfacción y no a la inversa.

Coeficiente de correlación

Una cosa es saber que existe una relación entre dos o más variables y otra conocer la *intensidad* de la relación. El *término coeficiente* de correlación se utiliza para indicar dicha intensidad, y se expresa con un número entre –1.00 (relación negativa perfecta) y +1,00 (relación positiva perfecta).

Cuando dos variables cambian directamente una con otra, la correlación se expresará con un número positivo. Cuando cambian a la inversa –es decir, una aumenta cuando la otra disminuye– la correlación será expresada por un número negativo. Si las dos variables cambian en forma independiente una de la otra, se dice que la correlación entre ellas es igual a cero.

Por ejemplo, suponga que un investigador hace una encuesta entre un grupo de empleadas para determinar la satisfacción de cada una con su trabajo. Entonces, al usar los reportes de ausentismo de la compañía, el investigador podría correlacionar los indicadores de la satisfacción en el trabajo con los registros de asistencia, a fin de determinar si las empleadas que están más satisfechas con sus trabajos tienen mejores historiales de asistencia que sus contrapartes que señalaron menor satisfacción en el trabajo. Supongamos que el investigador encontró un coeficiente

de correlación de +0.50 entre la satisfacción y la asistencia. ¿Sería esa una asociación fuerte? Desafortunadamente no existe una frontera numérica que separe las relaciones fuertes de las débiles. Sería necesario realizar una prueba estadística para determinar si la relación es significativa.

Antes de seguir adelante es necesario hacer una aclaración final: el coeficiente de correlación sólo mide la intensidad de la asociación entre dos variables. Un valor elevado *no* implica causalidad. Por ejemplo, se ha observado desde hace mucho que el largo de las faldas de las mujeres y los precios de las acciones en el mercado están muy correlacionados, pero no debe inferirse que existe una relación de causalidad entre los dos parámetros. En este ejemplo, la correlación elevada es más circunstancial que predictiva.

Teoría

El último término que introduciremos en esta sección es el de *teoría*. Una teoría describe un conjunto de conceptos o hipótesis interrelacionados en forma sistemática y pretende explicar y predecir fenómenos. En el CO, es frecuente referirse a las teorías también como *modelos*. Los dos términos se usan en forma indistinta.

En el CO no hay déficit de teorías. Por ejemplo, tenemos teorías para describir lo que motiva a las personas, los estilos más eficaces de liderazgo, la mejor forma de resolver conflictos y el modo en que las personas adquieren poder. En ciertos casos se cuenta con media docena o más de teorías diferentes que pretenden explicar y predecir un fenómeno dado. En tales casos, ¿una es correcta y las otras no? No… sino que tienden a reflejar la ciencia en acción —los investigadores prueban las teorías anteriores, las modifican y, cuando es apropiado, proponen nuevos modelos que tienen un poder explicativo y predictivo mayor. Las muchas teorías que tratan de explicar fenómenos comunes sólo dan fe de que el CO es una disciplina activa, en crecimiento y evolución.

Evaluación de la investigación

Como un consumidor potencial de las investigaciones sobre el comportamiento, el lector debiera seguir el consejo de *caveat emptor*: cuidado, comprador… Al evaluar cualquier estudio de investigación es necesario plantear tres preguntas.[4]

¿Es válida? ¿El estudio en realidad mide lo que afirma medir? En los años recientes se ha eliminado cierto número de pruebas sicológicas porque no se ha demostrado que sean mediciones válidas de la aptitud del solicitante para realizar con éxito un trabajo dado. Pero el aspecto de la validez es relevante para todos los estudios de investigación. Por tanto, si el lector encontrara uno que vinculara los equipos de trabajo bien cohesionados con una productividad elevada, querría saber cómo se midió cada una de dichas variables y si en realidad mide lo que debería.

¿Es confiable? La confiabilidad se refiere a la consistencia de las mediciones. Si usted midiera a diario su estatura con una regla de madera obtendría resultados muy confiables, pero si lo hiciera con una cinta elástica es posible que hubiera una disparidad considerable entre la medición hecha cierto día con la del siguiente. Por supuesto, no es la estatura lo que cambia de un día a otro. La variación se debe a la poca confiabilidad del instrumento de medida. Por tanto, si una compañía pide a un grupo de sus empleados que responda un cuestionario confiable sobre su satisfacción en el trabajo, y lo repite seis meses después, esperaríamos que los resultados fueran muy parecidos, siempre y cuando nada haya cambiado en el ínterin que afectara significativamente la satisfacción del empleado.

¿Es generalizable? ¿Los resultados de la investigación son generalizables a grupos de individuos distintos de los que participaron en el estudio original? Por ejemplo, se debe tener cuidado con las limitaciones que existen en las investigaciones que utilizan estudiantes universitarios como sujetos. Los resultados de tales estudios, ¿son generalizables a empleados de tiempo completo en trabajos reales? De manera similar, ¿qué tan generalizable a toda la población laboral son los resultados de un estudio que evalúe el estrés en el trabajo realizado con 10 ingenieros de una planta nuclear en el pueblo de Mahone Bay, Nueva Escocia?

Diseño de la investigación

Hacer investigación es un asunto de intercambios. Es común que la riqueza de la información sea a cambio de una generalización reducida. Entre más busque un investigador controlar variables confusas, menos realistas serán sus resultados. La gran precisión, generalización y control, casi siempre se traducen en costos elevados. Cuando los investigadores eligen a quiénes estudiarán, dónde harán su investigación, los métodos que usarán para recabar datos, etc., deben hacer ciertas concesiones. Los buenos diseños de investigación no son perfectos, pero sí reflejan con cuidado las preguntas que deben contestar. Tenga estos hechos en mente mientras revisamos a continuación las fortalezas y debilidades de cinco diseños populares de investigación: estudios de caso, encuestas de campo, experimentos de laboratorio, experimentos de campo y revisión de datos cuantitativos agregados.

Estudios de caso

Usted lee la autobiografía de Soichiro Honda, donde se describe su niñez en la pobreza, sus decisiones para abrir un pequeño taller, ensamblar motocicletas y a la larga construir automóviles, y cómo esto dio lugar a la creación de una de las corporaciones más grandes y exitosas del mundo. O bien, el lector se encuentra en una clase de administración de empresas y el profesor distribuye un documento de 50 páginas acerca de dos compañías: Wal-Mart y Kmart. El documento detalla las historias de las dos empresas; describe sus estrategias corporativas, filosofías de administración y planes de mercadotecnia, e incluye copias de sus últimos balances y estados de resultados. El maestro pide a los estudiantes que lean el documento, ana-

licen los datos y determinen por qué en los años recientes Wal-Mart ha tenido mucho más éxito que Kmart.

La autobiografía de Soichiro Honda y los documentos sobre Wal-Mart y Kmart son estudios de caso. Al ser extraídos de la realidad, esta clase de estudios presentan un análisis profundo de algún aspecto de ella, son descripciones exhaustivas, ricas en detalles sobre un individuo, grupo u organización. La fuente primaria de información en los estudios de caso se obtiene por medio de la observación, ocasionalmente respaldada por entrevistas y una revisión de registros y documentos.

Los estudios de caso tienen sus desventajas. Son susceptibles al sesgo de percepción y las interpretaciones subjetivas del observador. El lector de un caso está limitado a lo que el observador o escritor del caso elige incluir y excluir. Los casos también hacen un intercambio entre la generalización y la profundidad de la información y la riqueza de los detalles. Como siempre es peligroso generalizar a partir de una muestra de tamaño uno, es difícil aceptar o rechazar una hipótesis a partir de los estudios de caso. Por otro lado, no se puede ignorar el análisis profundo que con frecuencia ofrecen los casos. Son una herramienta excelente para hacer una investigación exploratoria inicial y para evaluar problemas de las organizaciones en la vida real.

Encuestas de campo

Se formuló un cuestionario muy extenso a fin de evaluar el uso de las políticas de ética, estructuras éticas formales, actividades formales tales como capacitación para la ética e involucramiento ejecutivo en programas de ética entre corporaciones multimillonarias en dólares. Se contactaron las oficinas de relaciones públicas o de comunicación corporativa de las 500 empresas industriales y las 500 de servicios listadas por la revista *Fortune* para conseguir el nombre del "funcionario más responsable de los aspectos de ética y de conducta" de cada empresa. El cuestionario, con una carta en su portada que explicaba la naturaleza del estudio, se envió a esos 1,000 funcionarios. Del total, 254 lo devolvieron contestado, lo que significa una tasa de respuesta superior a 25 por ciento. Los resultados de la encuesta revelaron, entre otras cosas, que el 77 por ciento de las compañías tenía códigos de ética formales, y en el 54 por ciento había un funcionario designado en específico para manejar los asuntos de ética y conducta.[5]

El estudio ilustra una encuesta de campo normal. Se seleccionó una muestra (en este caso, los 1,000 funcionarios corporativos de las corporaciones de propiedad pública más grandes de Estados Unidos) de quienes respondieron, para que representara al grupo mayor en estudio (las compañías multimillonarias estadounidenses). Luego, quienes respondieron fueron encuestados o entrevistados con el cuestionario para recabar datos sobre ciertas características particulares (el contenido y estructura de los programas y prácticas de ética) de interés para los investigadores. La estandarización de las respuestas permite que sea fácil cuantificar, analizar y resumir los datos, con objeto de que los investigadores hicieran inferencias acerca de toda la población a partir de la muestra representativa.

Las encuestas de campo son una opción barata para hacer investigaciones. Es menos costoso tomar muestras de una población que obtener datos de cada elemento de dicha población (por ejemplo, hay más de 5,000 empresas estadounidenses con ventas que superan los 1,000 millones de dólares, pero como algunas no cotizan al público no se dispone de sus estados financieros, por lo que quedan excluidas de la lista de *Fortune*). Además, como lo ilustra el estudio sobre la ética, las encuestas de campo son una forma eficaz de investigar lo que sienten las personas sobre determinados aspectos, o lo que dicen sobre su comportamiento. Es fácil cuantificar los datos posteriormente.

Sin embargo, las encuestas de campo tienen cierto número de fallas potenciales. En primer lugar, los cuestionarios que se envían por correo rara vez se devuelven (llenos) al 100, por lo que la baja tasa de respuestas obliga a preguntar si las conclusiones basadas en quienes respondieron son generalizables. En segundo lugar, el formato es mejor para indagar las actitudes y percepciones de los que responden que para investigar sus comportamientos. En tercer lugar, las respuestas están afectadas de lo que es socialmente deseable; es decir, las personas dicen lo que creen que el investigador quiere escuchar. En cuarto lugar, como las encuestas de campo están diseñadas para abordar aspectos específicos, son un medio relativamente inadecuado para obtener información profunda. Por último, la calidad de las generalizaciones es más un factor de la población escogida. Las respuestas de los ejecutivos de las 500 empresas en la lista de *Fortune*, por ejemplo, no dicen nada sobre las compañías pequeñas o medianas o de las organizaciones sin fines de lucro. En resumen, incluso una encuesta de campo bien diseñada negocia la profundidad de la información a cambio de que tenga mucha generalidad y sea económica.

Experimento de laboratorio

El estudio que se narra a continuación es un ejemplo clásico de un experimento de laboratorio. Un investigador, Stanley Milgram, se preguntaba qué tan lejos llegarían los individuos al obedecer órdenes. Si los sujetos eran puestos en el rol del maestro en un experimento sobre aprendizaje y el experimentador les dijera que aplicaran una descarga eléctrica a un estudiante cada vez que este cometiera un error, ¿seguirían aquellos las órdenes del experimentador? ¿Su voluntad de obedecer disminuiría conforme aumentara la intensidad de la descarga?

Para probar estas hipótesis, Milgram contrató un grupo de sujetos. A cada uno se le hizo creer que el experimento era para investigar el efecto que tenía el castigo sobre la memoria y que su trabajo era actuar como maestros y aplicar un castigo cada vez que el alumno cometiera un error en la prueba de aprendizaje.

El castigo consistía en una descarga eléctrica. El sujeto tomaba asiento frente a un generador con 30 niveles de intensidad: comenzaba en cero y avanzaba en incrementos de 15 voltios hasta llegar a 450. Las leyendas en los controles iban de "Descarga ligera" a los 15 voltios hasta "Peligro: Descarga severa" a los 450 voltios. Para mayor

realismo, los sujetos recibieron una descarga de muestra de 45 voltios y vieron al alumno –un hombre de unos 50 años de edad, agradable y de buenas maneras– atado en una "silla eléctrica" en una habitación adyacente. Por supuesto, el alumno era un actor y las descargas eléctricas eran falsas, pero los sujetos no lo sabían.

Una vez sentado frente al generador de descargas, se decía al sujeto que comenzara con el nivel más bajo y aumentara la intensidad al nivel siguiente cada vez que el alumno cometiera un error o no respondiera.

Cuando comenzó la prueba, la intensidad de las descargas aumentó con rapidez porque el alumno cometió muchos errores. El sujeto recibió retroalimentación verbal del alumno: a 75 voltios, este comenzó a gruñir y quejarse; a 150 voltios pedía que cesara el experimento; a 180 voltios gritaba que no podía soportar el dolor; y a 300 voltios, insistía en que lo dejaran ir, se quejaba a gritos de sus males cardiacos, y después dejó de responder a las preguntas.

La mayor parte de sujetos protestaron y temerosos de que pudieran matar al alumno si aumentaban la intensidad de las descargas, insistían en que no podían seguir con su trabajo. Estos titubeos y protestas del sujeto solo obtenían como respuesta que el experimentador les dijera, "No tienes opción, debes continuar… Tu trabajo es castigar al aprendiz por sus errores". Por supuesto, los sujetos sí tenían una opción. Todo lo que tenían que hacer era levantarse e irse.

La mayor parte de los sujetos disentía, pero la disensión no es sinónimo de desobediencia. El 62 por ciento de ellos aumentó la intensidad de la descarga hasta el máximo de 450 voltios. El nivel promedio de las descargas administradas por el 38 por ciento restante fue de 370 voltios.[6]

En un experimento de laboratorio, como el que realizó Milgram, el investigador crea un ambiente artificial. Después, este manipula la variable independiente en condiciones controladas. Por último, como todo lo demás se mantiene igual, el investigador está en capacidad de pronosticar que cualquier cambio en la variable dependiente se debe a la manipulación o cambio impuesto sobre la variable independiente. Note que debido a las condiciones controladas, el investigador puede determinar la causalidad entre las variables independiente y dependiente.

El experimento de laboratorio intercambia realismo y potencial de generalización por precisión y control. Brinda un alto grado de control sobre las variables y su medición precisa. Pero es frecuente que los descubrimientos realizados con estudios de laboratorio sean difíciles de generalizar al mundo real del trabajo. Esto se debe a que lo artificial del laboratorio rara vez duplica lo intrincado y las peculiaridades de las organizaciones reales. Además, muchos experimentos de laboratorio tienen que ver con fenómenos que no se pueden reproducir o aplicar a situaciones de la vida real.

Experimento de campo

A continuación se da un ejemplo de experimento de campo. A la administración de una compañía importante le interesa determinar el efecto que tendría una semana laboral de cuatro días sobre el ausentismo de los empleados. Para ser más específicos, la administración quiere saber si los empleados que trabajaran cuatro días de 10 horas tendrían menores tasas de ausentismo que los trabajadores similares que laboran la semana tradicional de cinco días de 8 horas cada uno. Como la compañía es grande, tiene cierto número de plantas de manufactura que utilizan fuerzas de trabajo esencialmente similares. Se escogieron dos de ellas para el experimento, ambas ubicadas en el área del gran Cleveland. Es obvio que no sería apropiado comparar dos plantas de tamaño similar si una de ellas estuviera en la zona rural de Mississippi y la otra en la parte urbana de Copenhague, porque sería más probable que fueran factores tales como la cultura nacional, transporte y clima los que explicaran las diferencias que se hallaran en el número de días trabajados por semana.

El experimento se echó a andar en una planta: los trabajadores comenzaron a laborar una semana de cuatro días. En la otra planta, el grupo de control, no se hicieron cambios en la semana de cinco días de los empleados. En ambos lugares se recabaron durante dieciocho meses datos de ausentismo de los registros de la empresa. Este periodo de tiempo largo redujo la posibilidad de que los resultados se distorsionaran por la sola novedad de los cambios implementados en la planta experimental. Al cabo de los 18 meses, la administración vio que el ausentismo había disminuido 40 por ciento en la planta experimental y sólo 6 por ciento en la de control. Debido al diseño de este estudio, la dirección pensaba que la mayor reducción de las ausencias en la planta experimental se debía a la introducción de la semana laboral comprimida.

El experimento de campo es similar al de laboratorio, excepto que se lleva a cabo en una organización real. El ambiente natural es más realista que el de laboratorio, y esto mejora la validez pero reduce el control. Además, a menos que se mantengan grupos de control, éste se pierde si intervienen fuerzas extrañas: por ejemplo, una huelga, un despido grande o reestructura corporativa. Tal vez la mayor preocupación con los estudios de campo se relaciona con el sesgo organizacional por selección, ya que no todas las organizaciones van a permitir que investigadores externos lleguen y estudien sus empleados y operaciones. Esto es especialmente cierto en aquéllas que pasan por problemas serios. Por tanto, como la mayor parte de los estudios publicados sobre CI son realizados por investigadores externos, el sesgo por selección tal vez opere a favor de la publicación de estudios realizados casi exclusivamente en organizaciones exitosas y bien administradas.

Nuestra conclusión general es que, de los cuatro diseños de la investigación que hemos analizado hasta este punto, el experimento de campo es común que arroje los descubrimientos más válidos y generalizables, y, excepto por su alto costo, intercambia lo menos para obtener lo máximo.[7]

Revisiones cuantitativas agregadas

¿Cuál es el efecto general de la modificación del comportamiento organizacional (Mod CO) sobre la evaluación del desempeño? Ha habido algunos experimentos de

campo que arrojan luz en al respecto. Desafortunadamente, el amplio rango de los efectos de los distintos estudios hace difícil generalizar.

Para tratar de reconciliar los diversos descubrimientos dos investigadores revisaron todos los estudios que pudieron hallar acerca del efecto del Mod CO sobre el desempeño en el trabajo durante un periodo de 20 años.[8] Después de descartar informes que tenían información inadecuada, datos no cuantitativos o no cumplían todas las condiciones asociadas con principios de la modificación del comportamiento, los investigadores estrecharon su conjunto a un estudio que incluían datos de 2,818 individuos. Con el uso de una técnica de agregación llamada *metaanálisis*, fueron capaces de sintetizar los estudios cuantitativamente y de concluir que el desempeño de la persona promedio aumentaría del percentil número 50 al 67, después de una intervención con Mod CO.

La revisión del desempeño con Mod CO hecho por los investigadores ilustra el empleo del metaanálisis, forma cuantitativa de revisión de bibliografía que permite a los investigadores validar los descubrimientos con un conjunto exhaustivo de estudios individuales, para luego aplicarles una fórmula para determinar si producen resultados similares de manera consistente.[9] Si los resultados demuestran ser consistentes, permiten que los investigadores concluyan con más confianza que la validez es generalizable. El metaanálisis es un medio de superar las interpretaciones potencialmente imprecisas de las revisiones cualitativas y de sintetizar las variaciones en los estudios cuantitativos. Además, la técnica permite que los investigadores identifiquen las variables moderadoras potenciales entre una variable independiente y otra dependiente.

En los últimos 25 años ha habido un aumento en la popularidad de este método de investigación. ¿Por qué? Porque parece ofrecer un medio más objetivo de hacer las revisiones tradicionales de la bibliografía. Aunque el uso del metaanálisis requiere que los investigadores hagan algunos juicios de valor, lo que introduce mucha subjetividad en el proceso, no hay duda de que ahora abundan las revisiones del metaanálisis en la bibliografía del CO.

La ética en la investigación

Los investigadores no siempre actúan con tacto o candidez en los temas de sus estudios. Por ejemplo, algunas preguntas de las encuestas de campo se llegan a percibir como embarazosas por quienes las responden, o como una invasión de la privacidad. Asimismo, los investigadores en los estudios de laboratorio son conocidos por no decir a los participantes el propósito verdadero de su experimento "porque piensan que el ocultamiento es necesario para obtener respuestas honestas".[10]

Los "experimentos de aprendizaje" realizados por Stanley Milgram, efectuados hace más de 30 años, han sido criticados por sicólogos desde el punto de vista de la ética. Él mintió a los sujetos, les dijo que su estudio era para investigar el aprendizaje, cuando en realidad era sobre la obediencia. La máquina de descargas eléctricas era falsa. Hasta el "alumno" era un cómplice de Milgram que había sido entrenado para que actuara como si estuviera herido y sintiera dolor. Pero las faltas éticas continúan. Por ejemplo, en 2001 un profesor de comportamiento organizacional de la Universidad de Columbia envió una carta en papel con el logotipo de la universidad a 240 restaurantes de la ciudad de Nueva York en las que afirmaba que había comido en ese establecimiento con su esposa en la celebración de su aniversario de bodas, que se había intoxicado y que había pasado toda la noche vomitando en el baño.[11] La carta terminaba así: "Aunque no es mi intención levantar una queja en la Oficina por Mejores Negocios, del Departamento de Salud, espero que comprenda lo que pasé a fin de que responda en concordancia. Espero su respuesta". La carta ficticia era parte del estudio del profesor para determinar cómo respondían los restaurantes a las quejas. Pero generó un caos culinario entre muchos propietarios de restaurantes, gerentes y chefs, que revisaron los menús y remesas de productos en busca de comida tal vez descompuesta, e interrogaron a los trabajadores de la cocina acerca de posibles fallas. Tuvo muy poco alivio en los afectados una carta posterior en que la universidad se disculpaba por "un enorme error de juicio cometido por un nuevo miembro del profesorado".

Las asociaciones profesionales tales como la American Psychological Association, American Sociological Association y Academy of Management, han publicado lineamientos formales para la conducción de investigaciones, pero el debate sobre la ética continúa. De un lado están aquellos que argumentan que los controles éticos estrictos perjudican la validez científica de un experimento e inhiben las investigaciones futuras. Por ejemplo, es frecuente que el ocultamiento sea necesario a fin de evitar que los resultados se contaminen. Además, quienes proponen minimizar los controles éticos hacen la observación de que son pocos los sujetos que han recibido un daño apreciable por experimentos ocultos. Aun en el muy manipulador experimento de Milgram, sólo el 1.3 por ciento de los sujetos informó haber percibido sentimientos negativos respecto de su experiencia. Quienes están en el otro lado del debate se centran en los derechos de los participantes, están a favor de controles éticos estrictos para que ningún procedimiento ocasione tensión emocional o física en los sujetos, y que los investigadores, como profesionales, están obligados a ser completamente honestos con los temas de investigación y a proteger a toda costa la privacidad de los sujetos.

Resumen

El comportamiento organizacional está compuesto por un gran número de teorías basadas en investigaciones. Al integrar el cúmulo de estudios de investigación estos se vuelven teorías que son propuestas y seguidas por otros estudios diseñados para validarlas. Por tanto, los conceptos que constituyen el CO sólo son tan válidos como la investigación que los apoya.

Los temas y conceptos tratados en este libro se derivan en su mayor parte de investigaciones. Representan el resultado de la obtención sistemática de información y no solo son corazonadas, intuiciones u opiniones. Por supuesto, esto no significa que tengamos todas las respuestas para el CO, puesto que muchas de ellas requieren más evidencias que las corroboren. La generalidad de otras está limitada por los métodos de investigación utilizados. Pero la nueva información se crea y publica a un ritmo acelerado. Para que sigan actualizados, invitamos al lector a que revise regularmente las últimas investigaciones sobre comportamiento organizacional. Los trabajos académicos se encuentran en revistas tales como *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Human Relations, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Journal of Organizational Behavior, y Leadership Quarterly*. Para conocer interpretaciones más prácticas de los descubrimientos del CO se recomienda leer *Academy of Management Executive, California Management Review, Harvard Business Review, Organizational Dynamics* y la *Sloan Management Review*.

Notas

1. J. A. Byrne, "Executive Sweat", *Forbes*, 20 de mayo de 1985, pp. 198-200.
2. Ver D. P. Schwab, *Research Methods for Organizational Behavior* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1999); y S. G. Rogelberg (ed.), *Blackwell Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (Malden, MA: Blackwell, 2002).
3. B. M. Staw y G. R. Oldham, "Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1978, pp. 539-559; y B. M. Staw, "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", en M. R. Rosenzweig y L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 35 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1984), pp. 627-666.
4. R. S. Blackburn, "Experimental Designs in Organizational Settings", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 127-128; y F. L. Schmidt, C. Viswesvaran, D. S. Ones, "Reliability Is Not Validity and Validity Is Not Reliability", *Personnel Psychology*, invierno de 2000, pp. 901-912.
5. G. R. Weaver, L. K. Trevino, y P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 283-294.
6. S. Milgram, *Obedience to Authority* (New York: Harper & Row, 1974). Para una crítica de esta investigación, ver T. Blass, "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment: The Role of Personality, Situations, and Their Interactions", *Journal of Personality and Social Psychology*, marzo de 1991, pp. 398-413.
7. Ver, por ejemplo, W. N. Kaghan, A. L. Strauss, S. R. Barley, M. Y. Brannen y R. J. Thomas, "The Practice and Uses of Field Research in the 21st Century Organization", *Journal of Management Inquiry*, marzo de 1999, pp. 67-81.
8. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-1995", *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1122-1149.
9. Ver, por ejemplo, K. Zakzanis, "The Reliability of Meta Analytic Review", *Psychological Reports*, agosto de 1998, pp. 215-222; C. Ostroff y D. A. Harrison, "Meta-Analysis, Level of Analysis, and Best Estimates of Population Correlations: Cautions for Interpreting Meta-Analytic Results in Organizational Behavior", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1999, pp. 260-270; R. Rosenthal y M.R. DiMatteo, , "Meta-Analysis: Recent Developments in Quantitative Methods for Literature Reviews, " en S.T, Fiske, D.L. Schacter y C. Zanhn-Wacher (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2001), pp. 59-82; y F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "Meta-Analysis", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 51-70.
10. Para más información sobre temas de ética en la investigación, ver T. L. Beauchamp, R. R. Faden, R. J. Wallace, Jr., y L. Walters (eds.), *Ethical Issues in Social Science Research* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1982); y J. G. Adair, "Ethics of Psychological Research: New Policies, Continuing Issues, New Concerns", *Canadian Psychology*, febrero de 2001, pp. 25-37.
11. J. Kifner, "Scholar Sets Off Gastronomic False Alarm", *New York Times*, 8 de septiembre de 2001, p. A1

Casos de estudio

Caso 1 Arnold Schwarzenegger: ¿líder de California?

El gobernador de California, Arnold Schwarzenegger, o "Arnold", como lo llaman los residentes del estado, está actuando en el papel más importante de su carrera. Triunfador en las elecciones de octubre de 2003 que reunió a una mezcolanza de 135 candidatos entre los que figuraban celebridades como Gary Coleman, Larry Flint y Mary "Mary Carey" Cook, Schwarzenegger reemplazó al gobernador titular Gray Davis como gobernador del estado más populoso de Estados Unidos al obtener 48.1 por ciento de los votos. Los californianos, hartos de la falta de progreso con Gray Davis, decidieron depositar su confianza en un hombre conocido por sus actuaciones en películas de acción como *The Terminator* y *Total Recall*.

El ascenso de Schwarzeneger a la silla de gobernador es impresionante si se consideran sus antecedentes. Nacido en la pequeña ciudad de Thal, Austria, el 30 de julio de 1947, Schwarzenegger fue el producto de una educación modesta y ruda. Sus padres lo educaron con una disciplina estricta; dice que en la actualidad a ese tratamiento "se le llamaría abuso infantil". Schwarzenegger explica; "me jalaban del pelo y me pegaban con cinturones. Igual que al niño vecino, y al otro. Era la forma que se acostumbraba. Muchos de los niños que conocí habían sido quebrantados por sus padres, que era la mentalidad alemana-austriaca. Quebrantar la voluntad. No querían crear un individuo… querían conformidad. Yo fui uno de los que no se conformó y cuya voluntad no pudieron romper. Entonces me volví rebelde. Cada vez que me pegaban y alguien me decía, 'no puedes hacer esto' yo decía, 'esto no durará mucho, me iré de aquí. Quiero ser rico. Quiero ser alguien.'".

Determinado a dejar Austria, Schwarzenegger comenzó a buscar una salida, una forma de llegar a ser "alguien", y la encontró a través del fisicoculturismo. Cuando era niño, su ídolo era el fisicoculturista Reg Park, quien fue Mr. Universo. Aunque sus padres se opusieron, Schwarzenegger se dedicó a esta disciplina con tanta vehemencia que en cierto momento fue capaz de levantar 520 libras (como punto de referencia, los expertos en acondicionamiento físico dicen que es un logro levantar el peso propio).

A los 19 años, Schwarzenegger se coronó Mr. Universo. Continuó ganando campeonatos, y en 1970 incluso venció a su ídolo, Reg Park, por el título de Mr. Universo. Ahora Schwarzenegger dice que el fisicoculturismo fue su instrumento para lograr su éxito como actor y como político. "Gracias al fisicoculturismo, sé que se pueden establecer metas con mucha claridad… sólo hay que tener la confianza suficiente como para ignorar las críticas y las personas negativas", afirma.

Al lograr su meta de ser Mr. Universo, Schwarzenegger puso la mira en Estados Unidos para actuar, y a los 21 años se mudó a ese país. Aunque fue a una escuela de actuación, la difícil pronunciación de su apellido y su marcado acento al principio le impidieron conseguir papeles. Con el tiempo, obtuvo uno pequeño en la película *Hercules in New York* y luego apareció en otras como *Stay Hungry* y *Pumping Iron*. Sin embargo, en 1982 alcanzó el éxito con *Conan el Bárbaro*, que recaudó más de $100 millones en todo el mundo. Su carisma en la pantalla, físico impresionante y estilo único en comparación con los actores estadounidenses lo hicieron destacar. Desde que se mudó a Estados Unidos, Schwarzenegger ha hecho 33 películas y es uno de los actores mejor pagados del mundo. Por *Terminator 3* ganó la impresionante suma de $33 millones de dólares: un récord en su época.

Después de triunfar como fisicoculturista y como actor, Schwarzenegger comenzó a buscar un premio más grande: la gubernatura de California. Durante su carrera de actuación había formado una red fuerte de amigos y asesores poderosos, entre los que se encontraba el inversionista Warren Buffet, el economista Milton Friedman y el Primer Ministro israelí, Benjamín Netanyahu. Al acercarse las elecciones, Schwarzenegger consultó con su red de aliados. Buffet le dijo que California necesitaba un liderazgo fuerte, y Friedman le dio consejos sobre cómo mejorar la débil economía de California. Todas estas opiniones le dieron la visión que necesitaba para impulsarlo al puesto de gobernador. Al pasar como republicano moderado buscó unir a demócratas y republicanos, pro-

puso un presupuesto balanceado, redujo los gastos del gobernador y resucitó a la comunidad de negocios. Una vez que logró estas metas, Schwarzeneger dijo al resto del mundo que California *estaba de regreso*. La visión de Schwarzenegger llegó en el momento perfecto: el gobernador Davis vio el auge y la caída del boom tecnológico. Cuando la burbuja tecnológica reventó, los ingresos se desplomaron. En 2001 y 2002, los ingresos del estado por impuestos cayeron 27 por ciento, pero los gastos siguieron igual. Aunque Davis no era el único responsable de la deuda de California, los ciudadanos estaban deseosos de culpar a alguien.

Impacientes porque alguien destronara a Gray Davis y alejara a California de sus problemas, muchos ciudadanos apoyaron a Schwarzenegger conforme hacía campaña por el estado. Su reconocido nombre y personalidad carismática lo hicieron un candidato líder. Su estilo difería mucho del de otros políticos. Su ingenio, honestidad y falta de preocupación por lo políticamente correcto tendieron un puente con los votantes (como dijo a un entrevistador de la revista *Fortune* después de la elección, "me gustan las mujeres inteligentes. No tengo paciencia con las tontas"). Tal vez este "épico personaje" fue lo que lo llevó a "terminar" con Gray Davis en la elección de revocación de su mandato.

Después de su elección, Schwarzenegger comenzó de inmediato a hacer política por California. Unos cuantos días después de asumir el cargo ya tenía un plan de recuperación económica viable. Para alegría de los residentes del estado, abolió el aumento de impuestos sobre los automóviles, que hubiera aportado más de $4 mil millones de dólares en ingresos pero era detestado por los californianos. Siguió su impulso por la reforma, hizo propuestas que hicieron posible una oferta de bonos por $15 mil millones y que pavimentaron el camino hacia un presupuesto balanceado. En abril de 2004 persuadió a la legislatura del estado de que aprobara una ley que disminuía los salarios de los trabajadores, lo que fue una victoria para las empresas que trataban de reducir costos, pero una derrota para los trabajadores.

Un testimonio de su personalidad amigable fue el hecho de que rompió la tradición de estar en su oficina del primer piso para mudarse a una de las de los pisos superiores ocupados por los legisladores, con objeto de reunirse con ellos. La jefa de estado de Schwarzenegger, Pat Clarey, no recuerda que alguno de los cuatro gobernadores anteriores hubiera hecho eso. En honor a la verdad, el nuevo "gobernator"[1] electo se acercó centímetro a centímetro a su visión valiéndose de su carisma y de una red de amigos poderosos.

Incluso los miembros del Partido Republicano tomaron nota. Aunque es más moderado de lo que a ellos les gustaría, Schwarzenegger sabía que su popularidad y carisma eran un activo en la Convención Republicana durante la campaña de reelección del Presidente George W. Bush de 2004. Cuando los organizadores de la convención debatían si invitaban a hablar al moderado Schwarzenegger, éste dijo al *New York Times*: "si son inteligentes es obvio que me tendrán en el tiempo más importante". Logró lo que deseaba. Dos días después de la entrevista fue invitado a hablar en el momento que había sugerido. Los organizadores no quedaron desilusionados con frases como "Esto es como ganar un Óscar. Como si no lo supiera… A propósito de actuación, una de mis películas lleva por título *Mentiras Verdaderas*, y así es como los Demócratas debían haber llamado a su convención". El discurso de Schwarzenegger exaltó a la audiencia y consolidó su rol de líder carismático.

No todo ha sido color de rosa. Una de sus metas principales era que se aprobara un presupuesto de $103 mil millones de dólares que pensaba sería una medida muy acertada hacia la recuperación económica. Se fijó un plazo optimista de que se aprobara el 30 de junio de 2004. Trabajó sin descanso, negoció reducciones presupuestales con organizaciones estatales tales como universidades, prisiones y el sindicato de profesores. Sin embargo, las negociaciones se estancaron cuando hizo promesas que entraban en conflicto con las distintas partes estatales y locales sobre sus partidas presupuestales. En vez de que se aprobara su presupuesto a tiempo, la legislatura estatal entró en el receso del fin de semana del 4 de julio y dejó esperando a Schwarzenegger y su presupuesto.

Sin desanimarse, Schwarzenegger comenzó a hacer campaña entre el público para ganar apoyo para su presupuesto. Incluso llegó tan lejos como llamar a sus oponentes "poco hombres" en un rally público: incidente que enfureció a sus críticos. Aunque a la larga se aprobó una versión revisada del presupuesto original, Schwarzenegger sigue tratando de remediar la crisis financiera de California a través de varias iniciativas para reducir costos. Negoció con el sindicato de profesores del estado para persuadirlos de que rehicieran por completo el modo en que se contrata, paga y despide a los maestros. En esa época, su índice de aprobación cayó a 55 por ciento, que aunque seguía siendo alto había bajado de un excelente 65 por ciento. Muchos profesores pensaban que esto perjudicaría su capacidad de enseñar temas que consideraban importantes y daría como resultado un currículum limitado o reducido.

Algunas personas piensan que Schwarzenegger es un político poderoso, pero él dice que en realidad no le gusta la palabra *poder* porque tiende a tener una connotación negativa. Dice, "El poder es básicamente influencia, así es como lo veo. Es influir para que haya cambios que mejoren las cosas". Schwarzenegger tiene una visión clara del modo en que quiere las mejoras; la pregunta no es sólo si puede generar políticas benéficas, sino también si tiene la aptitud

[1] Juego de palabras entre el nombre de la película *Terminator* con el puesto de "Gobernador". Nota del T.

y apoyo para implementarlas. Si bien se da cuenta de que su carisma lo ayudó a ser gobernador, también sabe la importancia que tiene la visión del líder. Como dice, "No hay nadie, y cuando digo *nadie* significa *nadie*, que me desvíe de mi visión. Caminaría sobre brasas en pos de ella".

Preguntas para análisis

1. ¿Qué palabras usaría para describir la personalidad de Arnold Schwarzenegger? ¿Alguna de ellas entra en la taxonomía de las Cinco grandes características de la personalidad? ¿Cómo influirían éstas en la aptitud de liderazgo de Schwarzenegger? ¿Cómo lo ayudaron a llegar donde está hoy?
2. Con base en este caso, como gobernador de California, qué tipo de poder es probable que tenga Schwarzenegger? ¿Qué tipo de tácticas de influencia parece utilizar?
3. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de Schwarzenegger con el empleo de las teorías estudiadas en el libro? ¿Qué detalles del caso lo llevaron a estas conclusiones? ¿Es eficaz el estilo de liderazgo de Schwarzenegger? ¿Por qué sí o no?
4. Con la aplicación de los conceptos de la teoría del establecimiento de metas, explique cómo influyeron en el avance que tuvo hacia el cargo de gobernador. ¿Qué aspectos del caso sugieren que está comprometido con las metas que se fija para sí?
5. ¿Hay un "lado oscuro" en el carisma y las aptitudes de liderazgo de Schwarzenegger? ¿Cuál sería y cómo afectaría su relación con otros y su aptitud para gobernar?
6. ¿Cómo ayuda o estorba el estilo de liderazgo y personalidad de Schwarzenegger a su capacidad de negociar con eficacia con otras partes, como el sindicato de profesores?

Fuente: Basado en B. Morris, A. Gil, P. Neering, y O. Ryan, "Arnold Power," *Fortune*, 9 de agosto de 2004, 77–87; y R. Grover y A. Bernstein, "Arnold Gets Strict with the Teachers," *Business Week*, 2 de mayo de 2005, 84–85.



Lo que los consumidores no saben no les hace daño, ¿o sí?

Sentada ante su escritorio en el negocio de renta de automóviles en el que trabajaba, Elena no podía dar crédito a lo que oía. Estrujando el teléfono escuchaba al director del departamento jurídico de la empresa decirle que había estallado la llanta de un vehículo que ella había dado en renta hacía poco tiempo mientras el cliente lo conducía por una autopista cercana. Aunque éste, Jim Reynolds, trató de mantener el control del automóvil, chocó con otro y quedaron mal heridos él y el otro conductor. Aparentemente, la llanta tenía un daño estructural notable que provocó la ponchadura. Elena quedó pasmada cuando el director del departamento jurídico le preguntó si sabía de las condiciones de la llanta cuando había rentado el automóvil al Sr. Reynolds.

"Yo… lo siento, ¿qué dijo?" preguntó Elena.

"Pregunté si usted sabía que la llanta estaba dañada antes de que rentara el carro al Sr. Reynolds", repitió el director.

Elena quedó pensativa, recordando cuándo había rentado el vehículo al Sr. Reynolds. Desafortunadamente, sabía la respuesta a la pregunta del director, pero no estaba segura de querer responderla. Su mente volaba con pensamientos angustiados sobre cómo se había puesto en esta situación, y luego recordó cuando su jefe le habló sobre mentir a los clientes.

Elena había comenzado a trabajar para la compañía de renta de automóviles hacía dos años. Recién egresada de la universidad pensaba en las posibilidades de unirse a una empresa y ascender hacia la dirección. Trabajaba duro, a veces 50 horas o más a la semana, y también era buena en lo que hacía. Los clientes le mencionaban a su jefe con frecuencia el buen servicio y cortesía de Elena. Al poco tiempo, su jefe comenzó a decirle que era una candidata fuerte para la gerencia y que con toda probabilidad operaría su propia sucursal de arrendamiento automotriz al año siguiente.

Ilusionada con llegar a ser gerente, Elena comenzó a trabajar con más intensidad aún. Era la primera en llegar a la oficina por la mañana y la última en salir. Las cosas iban bien, hasta cierto día con muchas ocupaciones,

cuando la oficina de renta tenía más operaciones de las que podía manejar. Era común que la oficina dispusiera de vehículos para los clientes que los solicitaban, pero ese día su estacionamiento estaba vacío excepto por una SUV que una pareja había reservado para sus vacaciones. La reservación de la pareja era para la 1 P.M. y ya eran las 12, el mediodía. Elena, proactiva como siempre, fue a revisar la SUV para asegurarse de que estaba lista para ellos. Mientras se levantaba de su escritorio, la puerta de la oficina se abrió de súbito y un hombre se precipitó al mostrador.

"Tiene cualquier vehículo para rentar?" preguntó agitado. "No tengo reservación pero de verdad necesito un carro en este mismo momento y por lo que resta de la semana".

Elena se disculpó y explicó que el único vehículo que tenía en ese momento ya estaba reservado, pero que él podía esperar en la oficina hasta que volviera otro automóvil. En realidad, dijo, esperaba tener dos alrededor de las 3 P.M.

"Eso no me sirve", replicó el hombre, "lo necesito ahora".

"Otra vez, le ofrezco una disculpa señor, pero no sería justo para quienes hicieron la reservación que yo rentara el único coche disponible", dijo Elena.

Con una mueca, el hombre comenzó a salir y mientras lo hacía, el jefe de Elena, que había escuchado la conversación, intervino. "Entonces, de verdad necesita un carro, ¿eh?", preguntó al hombre.

Este asintió con la cabeza. "Sí, sí".

"Se lo rentaría por $150 diarios", dijo el jefe de Elena. Ciento cincuenta dólares al día era mucho más de la tarifa habitual que cobraba la empresa por la renta.

El hombre titubeó y luego dijo, "bien, lo tomo".

Al dirigirse hacia el único vehículo en el estacionamiento, la estupefacta Elena preguntó al supervisor por qué había rentado la SUV si sabía que estaba reservada: y por qué lo había hecho a un precio tan alto.

"Ese hombre habría pagado lo que fuera, y pagó lo doble de lo que hubiéramos obtenido", dijo riendo el jefe. "Mira, si vas a ser gerente, necesitas saber cómo ganar dinero. Siempre haz el mejor trato que puedas".

"¿Aun si eso significa perder un cliente?", preguntó Elena. "¿Qué diremos a la pareja que tenía la reservación de la SUV?".

"*Tú* les dirás que se descompuso inesperadamente y está en el taller. Si quieres ser gerente comienza a actuar como si lo fueras".

Poco después, la pareja con la reservación llegó a la oficina. Elena no quería engañarlos, pero tampoco quería cancelar su oportunidad de obtener el puesto de gerente. También se imaginó que la pareja entendería mejor si les decía que la SUV estaba descompuesta a que si les mencionaba que la había rentado a otro cliente. Así, Elena siguió el consejo de su gerente y mintió a la pareja.

En los meses que siguieron, Elena estuvo varias veces en la posición en que su jefe le pedía que engañara a los clientes porque su oficina había reservado demasiados vehículos. Muy pronto se volvió su segunda naturaleza, y se encontró mintiendo a los clientes sin que hubiera presión de su jefe. Sin embargo, hasta ese momento sus mentiras no habían causado ningún daño a nadie, al menos hasta donde sabía, lo que cambió el día en que Jim Reynolds le rentó un automóvil.

El día era de rutina en cuanto a que la oficina estaba muy ocupada. Sólo había dos vehículos en el estacionamiento: un compacto y un sedán nuevo de lujo. El Sr. Reynolds había rentado el compacto, más barato. Sin embargo, al inspeccionar el carro antes de que llegara el cliente, Elena notó una gran burbuja en la pared exterior de la llanta delantera del lado del pasajero. Por su capacitación, sabía que la deformación era peligrosa, pero también sabía que tendría que dar al Sr. Reynolds el sedán de lujo por el mismo precio que el compacto, si decidiera no rentarle éste. Pensó en lo que su jefe le diría y que era probable se molestara si no cobraba una tarifa alta por el coche nuevo de lujo. Además, pensó, el coche estaría bien y el Sr. Reynolds lo tendría sólo por un día. Así que Elena volvió a la rutina, y con una sonrisa y un apretón de manos rentó el compacto al Sr. Reynolds, quien no vio el defecto en la llanta porque Elena no lo llevó alrededor del vehículo (del lado del pasajero): práctica normal en la compañía arrendadora.

Un día después, el mundo de Elena había cambiado por completo. Ahora estaba al teléfono con el director del departamento jurídico de la empresa, quien le preguntaba cómo había pensado que era seguro rentar el automóvil al Sr. Reynolds. Ella podía admitir que sabía del defecto de la llanta y que de todos modos había decidido rentar el vehículo, o podía mentir y decir que la llanta se veía bien cuando lo había rentado. Si decía la verdad, su ascenso a gerente quedaría eliminado, al menos por mucho tiempo. Se llenó de ira. Había trabajado mucho para llegar a donde estaba, se lamentó por no haber dicho a su jefe que ella no iba a engañar a los clientes, aun si eso significaba perder una buena evaluación. Pero eso era el pasado. Podía decir al director del departamento jurídico que su jefe le había dicho que mintiera a los clientes, pero sabía que éste lo negaría. De cualquier manera, las opciones no eran muy atractivas.

"¿Bueno?... ¿bueno?" insistía el director del jurídico.

Elena volvió a la conversación, "Lo siento, se cortó la comunicación por un momento", dijo. "Ah, sí… sobre el Sr. Reynolds…"

Preguntas para análisis

1. Con los conceptos de la teoría del refuerzo, explique por qué estaba motivada Elena en mentir a los clientes. Con la misma teoría, diga si piensa que Elena confesaría la verdad al representante legal. ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Cómo influía el clima de la oficina de arrendamiento en el comportamiento de Elena? ¿Qué factores contribuían al clima actual? ¿Qué pasos daría usted para mejorar la ética en esta oficina?
3. ¿Culparía a Elena por su comportamiento o lo atribuiría a factores externos? ¿Cómo intervienen los conceptos de la teoría de la atribución?
4. Considere la personalidad de Elena. ¿Pronosticaría que habría un aumento del compromiso (por lo que mentiría al representante legal), o decidiría limpiar todo? Explique su respuesta.
5. ¿Piensa que Elena será una buena lideresa algún día? ¿Por qué sí o por qué no? ¿De qué factores depende?
6. ¿Qué emociones experimenta Elena, y cómo afectan éstas a su decisión de qué decir al director del departamento jurídico acerca del incidente con el Sr. Reynolds?



¿Cinco cabezas piensan más que una?

Evan, Conner, Alexis, Derek y Judy habían sido miembros de un equipo por sólo una semana, pero sentían que juntos ya trabajaban bien. La alta dirección de su compañía, Advert, empresa de marketing de tamaño medio, reunió a los cinco empleados para un proyecto especial: el desarrollo de un comercial para promover la pantalla plana de plasma, de 60 pulgadas, que lanzaría un cliente. El proyecto tenía importancia crítica porque la compañía de televisión era uno de los clientes más importantes de Advert, y últimamente los ingresos de la empresa iban a la baja debido a unas pocas malas campañas publicitarias. No es necesario decir que la alta dirección de Advert quería que el equipo anotara un jonrón con el proyecto.

Los altos directivos no tuvieron ningún problema para escoger a los cinco empleados, pues todos eran individuos brillantes y talentosos que aportaban ideas creativas. Más importante aún, razonaban los funcionarios, los empleados tenían cierto número de características similares. Evan, Conner, Alexis, Derek y Judy eran de la misma edad aproximada, habían trabajado para la compañía el mismo tiempo, y sus personalidades parecían armonizar debido a que todos tendían a ser sociables, amistosos y valoraban el trabajar con otros.

Para proporcionar al equipo un ambiente creativo, la administración les dio tanta autonomía como era posible, libertad para realizar el proyecto de principio a fin: con sus propias ideas, la contratación de alguien que grabara el comercial una vez que la idea hubiera sido desarrollada, crear y cumplir un presupuesto, y hacer la presentación final del comercial al cliente. La alta dirección de Advert ya se había reunido con el cliente y le había asegurado que con ese equipo se encontraba en buenas manos.

Impaciente por comenzar a trabajar, el equipo decidió reunirse en persona para analizar sus ideas para el comercial. Conner, que había sido el líder de sus grupos de trabajo anteriores, se sentó a la cabecera de la mesa y de inmediato les dijo su idea.

"He estado pensando mucho sobre el proyecto desde que me lo comentaron por primera vez", dijo. "Conozco bien al cliente y pienso que quiere que hagamos algo fuera de lo común: algo que atrape la atención de la gente".

Conner procedió a explicar su idea para el comercial, que se centraba en un estudiante universitario "perdedor" que trataba de conseguir una cita. Después de que una chica particularmente atractiva lo rechaza y ridiculiza con sus amigas, el estudiante regresa cabizbajo a su dormitorio, se deja caer en un viejo sofá y mira su pequeña televisión, "perdedora", en blanco y negro. Pero en la siguiente escena, el estudiante instala la televisión de plasma de 60 pulgadas en su dormitorio, con la puerta abierta, y

mientras lo hace el grupo de atractivas mujeres pasa por ahí. En la escena final, el estudiante se encuentra en su recámara viendo la televisión nueva, con el grupo de hermosas chicas a su alrededor.

Conner siguió su explicación, se recargó en su asiento y cruzó los brazos sobre su pecho. Suspirando con orgullo preguntó, "Bien, ¿qué piensan?".

Alexis fue la primera en hablar, "Mmm, no sé". Hizo una pausa, y dijo con titubeos, "lo único que me preocupa es que a nuestro cliente no le guste. Están orgullosos de ser más sofisticados que sus competidores. Para ellos, esta televisión es tanto un aparato electrónico como una obra de arte". Pero luego agregó con rapidez, "pero no sé, quizá tienes razón en que necesitamos hacer algo diferente".

Conner con una ligera mueca en su rostro preguntó a los demás miembros del grupo, "¿qué piensan los demás?".

Evan respondió, "Sí, creo que es una buena idea".

"¿Judy?", dijo Conner.

"Estoy de acuerdo. Tiene potencial".

"Bueno, todos parecen estar de acuerdo conmigo. ¿Qué piensas Derek?", preguntó Conner mientras los otros tres miembros observaban a aquel.

Derek hizo una pausa. También tenía sus propias ideas, y como había trabajado con el cliente tal vez más que ningún otro, no estaba seguro de la idea de Conner. Derek había vislumbrado un comercial en el que apareciera la televisión en un departamento de Manhattan, contemporáneo y estilizado, con una pareja en su tercera década de vida disfrutando de una película clásica, con una botella de vino tinto sobre la mesa de centro.

Al sentir la presión de sus compañeros, Derek dijo con renuencia, "Sí, lo tuyo suena bien".

"Bueno, correcto", deslizó Conner. "Si seguimos a este ritmo no tendremos el comercial a tiempo".

El equipo trabajó en el comercial todo el mes siguiente. Cada uno se sentía bien y la camaradería se hacía más estrecha. Una vez aceptada la idea de Conner, los miembros del equipo adquirieron más confianza en que tendrían éxito, tanta que hicieron el comercial aún más audaz que en la idea original. Las chicas atractivas estarían vestidas más provocativamente, y en vez de ver televisión, el estudiante y ellas reirían y beberían con la televisión al fondo. Hubo algunos titubeos aquí y allá cuando los miembros del equipo expresaban otras ideas, pero cada uno decidió que sería mejor mantener al grupo en buenos términos que perder la moral, pues disfrutaban la solidaridad interna.

El equipo decidió rápido sobre la compañía que grabara el comercial y aprobó a los actores. Al poco tiempo, habían terminado el trabajo. El siguiente paso era presentar el comercial al cliente. Conner fue en persona para avisar a la dirección que el equipo estaba listo para presentarlo.

"Impresionante. Tu equipo se adelantó un mes al plazo final", dijo un alto directivo. "Tenemos muchas esperanzas en esto, así que espero que sea bueno. ¿Supongo que todo marchó bien, entonces?

Conner asintió con la cabeza. "Sí, muy bien. No hubo problemas o desacuerdos en absoluto. Pienso que juntos trabajamos realmente bien".

El día de la presentación el equipo esperaba con ansiedad en una sala de juntas a que llegara su cliente. Los altos directivos de Advert ocuparon sus lugares. Poco después, tres de los gerentes del cliente, con vestimentas formales, entraron a la sala y se sentaron en silencio. Después de dar la bienvenida a los clientes para la presentación, Conner y sus compañeros comenzaron la exposición, con éste como líder. Explicó que la idea había surgido en el equipo casi instantáneamente, y como todos habían pensado que era una buena idea, estaba seguro que su compañía sentiría lo mismo. Luego apagaron las luces, encendieron el equipo y comenzó el comercial.

No pasó mucho tiempo antes de que el equipo se diera cuenta de que el comercial no estaba teniendo el efecto que deseaban en sus clientes o en sus gerentes. Los clientes intercambiaron miradas de soslayo entre sí, y los gerentes se revolvían con inquietud en sus sillas. Después de lo que pareció una eternidad, el comercial terminó y las luces se encendieron. Un pesado silencio invadía la sala. Los clientes comenzaron a murmurar unos con otros.

Finalmente, uno de ellos dijo, "es, mmm, interesante".

Conner replicó que él pensaba que la idea era "fuera de lo común", y que por ello las audiencias lo recordarían con facilidad.

"Oh, lo recordarán muy bien", masculló una mujer entre los clientes. Se volvió hacia los directivos de Advert y dijo, "esto no es en absoluto lo que buscábamos. El comercial no se ajusta a nuestras necesidades y no transmite la imagen que tratamos de obtener. Dado que ustedes nos dijeron que con este equipo estaríamos en buenas manos, mis colegas y yo tememos que su compañía no sea capaz de cumplir nuestras metas. Apreciamos el tiempo que le han dedicado, pero nos gustaría emplear a otra empresa de publicidad para que haga nuestro comercial". A continuación, ella y sus compañeros abandonaron la sala.

Después de una reprimenda seria por parte de los directivos de Advert, el equipo fue disuelto. Un mes más tarde, Derek estaba en casa viendo televisión cuando apareció un comercial. Mientras la cámara recorría una casa moderna se escuchaba un fondo de música clásica. La cámara se detuvo con suavidad tras un sofá de piel en que se hallaba sentada una pareja que disfrutaba una botella de vino y veía una televisión de plasma, nueva y de 60 pulgadas. En la esquina inferior de la pantalla, en letras pequeñas, aparecía el nombre de uno de los competidores de Advert. Aparentemente los clientes de esta empresa al fin habían conseguido lo que buscaban, pero en la competencia. Derek tomó su cabeza entre las manos y se prometió que hablaría la siguiente vez que tuviera una idea.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué factores contribuyeron al mal desempeño del equipo de Advert? Como gerente, ¿qué hubiera hecho para ayudarlos a trabajar mejor?
2. De acuerdo con el caso, se dio al equipo de Advert un grado relativamente alto de autonomía. ¿Cómo contribuyó esto al pensamiento de grupo?
3. Los equipos son homogéneos o heterogéneos. ¿Cómo clasificaría al que formó Advert, y cómo afectó eso su creatividad y desempeño?
4. ¿Cuáles son algunas técnicas de toma de decisiones grupales que hubieran reducido las presiones para la conformidad y el pensamiento de grupo en el equipo de Advert?
5. ¿Cuáles son las diferentes formas de comunicación que hubieran podido emplearse para mejorar la expresión de las ideas entre los miembros del equipo? ¿Cómo habría afectado esto su desempeño y satisfacción?
6. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de Conner? ¿Por qué pensaría que su estilo no fue eficaz? ¿En qué situaciones Conner sería un líder eficaz?



El mundo de Wal-Mart

¿Cómo hace Wal-Mart, la compañía minorista más grande del mundo para mantener su cultura corporativa en sus 4,000 tiendas? ¿Cómo hace este gigante para promover y preservar su imagen de una pequeña tienda pueblerina en la que el cliente es el rey? Parte de la respuesta radica en su legendaria Junta del sábado por la mañana.

La Junta del sábado comenzó con el fundador de Wal-Mart, Sam Walton, quien pensó que era injusto que él pudiera descansar los fines de semana mientras sus empleados trabajaban. Así que en 1962 comenzó a llegar a su tienda, Walton's Five and Dime, en Bentonville, Arkansas, cada sábado entre dos y tres de la mañana. Ahí, revisaba los registros de la semana anterior para determinar cuáles mercancías se vendían y cuáles no, así como el comportamiento de las ventas. Sin embargo, el señor Walton no se detuvo ahí. Cuando los "asociados" de su tienda (Walton llamaba a sus trabajadores asociados para hacer énfasis en que eran sus colegas al mismo tiempo que sus empleados) llegaban, iniciaba una reunión rápida por la mañana para compartir con ellos abiertamente la información de la tienda. También pedía su opinión sobre asuntos tales como cuáles artículos debieran ponerse a la venta y cómo exhibir ciertos productos. Estas reuniones servían no sólo para aprovechar a los empleados de la tienda en diferentes maneras, sino también para transmitirles que él valoraba sus aportaciones y quería que aprendieran el negocio.

Aun cuando Walt-Mart se convirtió en una compañía multimillonaria en dólares, la Junta del sábado por la mañana continuó. Desde entonces, Wal-Mart las ha sostenido en su oficina matriz en Bentonville. Cada sábado por la mañana alrededor de seiscientos gerentes, muchos de los cuales viven en Bentonville y hacen viajes semanales a sus respectivos territorios, saturan el auditorio de cuatrocientos asientos, y esperan a que su temerario líder llegue. Primero fue Sam Walton. Después el CEO David Glass. Ahora, a las siete de la mañana en punto, es el CEO actual Lee Scott quien encabeza la reunión. Como es habitual Scott comienza la reunión dirigiendo el cántico de Wal-Mart: "Denme una W! denme una A! denme una L! denme un contoneo...".

Aunque es común que los temas de la Junta del sábado por la mañana incluyan el desempeño financiero de la compañía, la comercialización y las áreas de mejora potencial, la reunión es sobre todo un medio de mantener a la compañía y sus empleados tan cerca como sea posible. Esa solidaridad es imperativa para la estrategia de Wal-Mart de responder rápido a las demandas del mercado. Cuando surgen ideas o problemas nuevos, los gerentes se sienten bien al compartirlos con los demás. Se toman decisiones rápidas y comienza la acción.

Por ejemplo, mientras se discutían errores de comercialización durante una reunión, Paul Busby, vicepresidente regional del noreste de Estados Unidos, estaba preocupado sobre cierto artículo que Wal-Mart no tenía. "Fui a un Kmart cerca de una de mis tiendas para observar y descubrí el artículo, lo que hizo que me preguntara por qué no lo teníamos". Con una bolsa de Kmart cerca de él, Busby tomó una cubierta de mesa para póquer y un mazo de cartas que Kmart vendía a $9.99. "Nosotros realmente debemos tener este producto porque es de mucho mayor valor que el nuestro".

En respuesta a la preocupación de Busby, Scott McCall, el gerente divisional de comercialización de juguetes replicó, “en nuestras tiendas tenemos un juego de póquer muy bonito, pero veré a nuestros proveedores y te responderé”.

Pasaron sólo diez minutos antes de que McCall pidiera de nuevo el micrófono. Entre los gritos de la multitud, McCall dijo, “Paul, quiero que sepas que ya hice los arreglos para que esos juegos de póquer de Kmart se compren y estén en los camiones hacia todas nuestras tiendas la próxima semana”. Ejemplos como éste ilustran la confianza que Sam Walton tenía en su equipo para tomar decisiones. En lugar de ir a través de niveles jerárquicos, los gerentes de Wal-Mart implementan sus ideas con rapidez. Por supuesto, no todas las decisiones son benéficas; sin embargo, aquellas que sí lo son dan como resultado ganancias inmediatas.

Estas respuestas rápidas son difíciles, o imposibles, de ejecutar para otras compañías grandes. Como lo explica el antiguo CEO David Glass, “la Junta del sábado por la mañana siempre fue una reunión para tomar decisiones y acciones correctivas, y la regla práctica era que todas las correcciones se hubieran hecho en las tiendas hacia el medio día”. Glass aclara, “el medio día del sábado”. Además, Glass explica que como ninguna otra compañía podía acercarse ni siquiera un poco a la velocidad con la que Wal-Mart ejecuta su estrategia y cambia, la empresa desarrolló una ventaja competitiva que conserva. La vasta red de distribución de Wal-Mart y su poder de compra le permiten mover productos eficientemente y venderlos a un precio bajo. Por ejemplo, después de la devastación que ocasionó el huracán Katrina, fue Wal-Mart y no la FEMA (Agencia Federal de Atención de Emergencias) una de las primeras organizaciones que distribuyó comida y otros bienes a las víctimas del huracán.

La Junta del sábado por la mañana también tiene otros propósitos. Quizá debido a la cultura de Wal-Mart sobre el fanatismo por el detalle y la mejora continua de la eficiencia, la cultura de la cadena se ha descrito como “neurótica”. De acuerdo con un integrante de Wal-Mart, “mecanismos tales como estas reuniones mantienen viva esa atención neurótica aun a esta enorme escala”.

En realidad, la Junta del sábado por la mañana no es la única reunión que utiliza Wal-Mart para mantener la cultura de la compañía. Los viernes hay una reunión sobre comercialización en la que los vicepresidentes regionales analizan cuáles productos se venden bien. Y no todas las reuniones son para directivos. En consistencia con el énfasis que hacía Sam Walton sobre el involucramiento de los empleados, cada tienda Wal-Mart tiene una reunión de quince minutos en el cambio de turno, tres veces al día. Durante estas reuniones, los gerentes hablan sobre el desempeño de la tienda y piden a sus asociados ideas específicas para mejorar las ventas. Los gerentes envían al vicepresidente regional las ideas que piensan son buenas, quien después las propone en la Junta del sábado por la mañana. El saludo de Wal-Mart fue una de tales ideas que sugirió un empleado de los escalones inferiores. El saludo ayuda a poner una cara amistosa en la que podría considerarse como una organización grande, enorme e impersonal. Esa estructura ayuda a garantizar que los directivos superiores de Wal-Mart, que con frecuencia son responsables de cien o más tiendas, se mantengan en contacto con los sucesos diarios de su negocio.

Otro aspecto de la cultura de Wal-Mart es su frugalidad, característica de Sam Walton que ha persistido aun a través del enorme crecimiento y éxito financiero de Wal-Mart. Walton comenzó su estricto objetivo de mantener los costos bajos muy al principio a fin de tener una ventaja sobre competidores tales como Sears y Kmart. Walton era conocido por hacer que en los viajes de la compañía durmieran ocho ejecutivos en una habitación. Él mismo manejaba una modesta camioneta y volaba en segunda clase siempre que viajaba. Es sorprendente que estas características permanezcan en la cultura de Wal-Mart. El CEO actual, Lee Scott, maneja un Beetle Volkswagen y también comparte la habitación en los hoteles con objeto de reducir costos.

Pero no siempre ha sido fácil mantener la cultura de Wal-Mart. A finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, la asistencia a las Juntas del sábado por la mañana creció en forma enorme, lo que hizo imposible que hablara cada persona. David Glass, CEO en esa época, recuerda haber escuchado quejas de aburrimiento. De modo que algunos proveedores de Wal-Mart (que con frecuencia acudían a las Juntas del sábado por la mañana), ansiosos de impresionar y congraciarse con los altos directivos, comenzaron a llevar a animadores como la cantante Garth Brooks y el jugador de fútbol, Joe Montana. Sin embargo, las reuniones comenzaron a perder su objetivo. Como recuerda Glass respecto de esos entretenimientos, “debes tener cuidado de cómo haces eso, porque se vuelve más diversión que corrección de problemas”. Para finales de la década de 1990, la compañía comenzó a invitar a personas que tenían más valor educativo, como Bill Clinton y los CEOs Jack Welch y Warren Buffet. Estos oradores compartían sus historias de éxito con los gerentes de Wal-Mart, les daban nuevas ideas sobre cómo dirigir el negocio y operar la organización.

Quizás el obstáculo más grande para Wal-Mart es el cada vez mayor escrutinio público que conlleva el ser la compañía más grande del mundo. En el pasado, la compañía tenía más tolerancia hacia los errores de los empleados. Por ejemplo, daba una severa reprimenda al trabajador que hiciera un comentario sexista, pero si el empleado modificaba su comportamiento, entonces la compañía le permitía continuar. Sin embargo, ahora Wal-Mart sigue una política más estricta. Como explica el señor Scott, “no significa que Wal-Mart sea menos amable. Actualmente, cuando encuentras a alguien haciendo algo equivocado no sólo lo dejas marchar, sino que documentas el caso para que quede asentado y el personal entienda. Ése es un gran cambio en nuestra cultura. Es una compañía que opera en un contexto diferente de aquel que había cuando Sam Walton estaba vivo y David Glass operaba la empresa. La administración no puede permitir que trasciendan sucesos extraños. Mi rol, además de centrarme en

las ventas, es eliminar los constantes aspectos negativos que hacen que la gente se pregunte si debe permitirse que Wal-Mart siga creciendo".

En realidad, Wal-Mart aparece con frecuencia en las noticias, aunque en los últimos tiempos en historias que dan a la compañía un aspecto negativo. Las controversias sobre su postura antisindical, sus prácticas de contratación y promoción (como subcontratar la limpieza de sus tiendas a inmigrantes ilegales y hacerlos trabajar siete días a la semana) y el tratamiento que da a otros empleados (inclusive acusaciones de discriminación y falta de pago para sus trabajadores) hace más difícil que Wal-Mart mantenga la imagen de un minorista amistoso y accesible que Sam Walton tenía en mente cuando fundó la compañía. Al respecto, Scott dice, "en los últimos dos años he pasado gran parte de mi tiempo hablando sobre la publicidad negativa que se nos ha formado, no desde un punto de vista de odio a la prensa, sino preguntando a nuestro personal qué estamos haciendo que permite que las personas continúen sosteniendo esta clase de opiniones negativas sobre Wal-Mart".

Si Wal-Mart ha de disfrutar de un éxito continuo, tendrá que encontrar soluciones para los problemas mencionados y la publicidad negativa que resulta de ellos. ¿Quizá la compañía debiera volver a las raíces de Walton? ¿O tal vez debiera cambiar su cultura y posición de mercado para que estuviera en armonía con su crecimiento? Para una compañía con más de 4,000 tiendas abiertas en Estados Unidos, México, Canadá, Sudamérica, Corea, China y Europa; 1.5 millones de empleados; y más de cien mil productos diferentes a la venta, mantener o cambiar la cultura de la empresa, es un desafío enorme. Sin embargo, hasta el momento Wal-Mart parece estar manejándolo bien.

Preguntas para análisis

1. De acuerdo con el libro hay siete características principales que captan la esencia de la cultura de una organización. ¿Cómo describiría la cultura de Wal-Mart de acuerdo con las siete características?
2. Con base en este caso, ¿caracterizaría la cultura de Wal-Mart como fuerte o débil? ¿Por qué? ¿cómo contribuye la cultura de Wal-Mart a su desempeño a largo plazo?
3. Como alto directivo de Wal-Mart, ¿qué pasos daría para mantener o mejorar la cultura de Wal-Mart?
4. ¿Cuáles son algunos aspectos de la cultura de Wal-Mart que han persistido, pero son una desventaja en la economía actual?
5. ¿Cómo afecta la publicidad negativa de Wal-Mart a la moral de los empleados, su satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional? Como gerente, ¿qué haría usted para mejorar las actitudes de los empleados?
6. Caracterice la estructura organizacional de Wal-Mart. ¿Es mecánica u orgánica? ¿Tiene mucha centralización o descentralización? ¿Cómo afecta la estructura de Wal-Mart a sus empleados en términos de su productividad y actitudes hacia el trabajo?

Fuente: Basado en D. Garbato, "Wal-Mart's Scott Concedes Size Impacts Corporate Culture," *Retail Merchandiser*, octubre de 2004, p. 12; B. Schlender, "Wal-Mart's $288 Billion Meeting," *Fortune*, 18 de abril de 2005, 90–99; y "Wal Around the World," *The Economist*, 8 de diciembre de 2001, pp. 55–57.



El Beethoven de Apple

El gurú de la administración Tim Collins lo llama el "Beethoven de los negocios", Wall Street lo adora, y alguna vez Bill Gates fue su némesis. ¿Quién es este hombre tan poderoso? Es Steve Jobs, cofundador y actual CEO general de Apple Computer, empresa que a pesar de sus fantásticos inicios en los últimos años ha sufrido un descenso en sus ventas y en su participación en el mercado ante compañías grandes como IBM y Microsoft. El descenso ha hecho que muchos analistas se pregunten si Apple tiene algo innovador para ofrecer. Pero Jobs, en su forma característica, otra vez ha arrinconado al mercado gracias a un pequeño aparato con mucho poder musical llamado iPod.

Aunque Apple compitió con el gigante de la computación, Microsoft, a principios de la década de 1980, pronto se vio en los márgenes de la industria de la computación porque su computadora, la Mac, no era compatible con muchos de los programas que necesitaban los negocios. Las computadoras personales (PC) junto con el sistema operativo Windows de Microsoft comenzaron a dominar y enviaron a Mac a nichos de mercado pequeños. Para 1986, el consejo de directores de Apple forzó a Steve Jobs a salir de la compañía, y para finales de la década de 1990, aun los usuarios más fanáticos de Apple estaban cambiando a otros productos por aspectos relacionados con la compatibilidad de Mac y el dominio creciente de

Microsoft. La participación de Apple en la industria de la computación siguió disminuyendo, hasta llegar a ser de sólo 2% a mediados de la década de 1990.

Apple sabía que tenía que mejorar su sistema operativo, por lo que en 1997 compró a la compañía de computación Next, la cual, por obra de las circunstancias, dirigía el mismo Jobs, quien llegó junto con la empresa adquirida y a la larga regresó a la primera línea de Apple. El plan de Jobs era sencillo: en vez de centrarse en el hardware Apple debía centrarse en el software. Razonaba que si se creaba el Software correcto las ventas de Hardware lo seguirían.

Por tanto, Jobs comenzó a hacer movimientos que al principio parecían arriesgados pero al final resultaron benéficos. Una de las primeras cosas que hizo fue asociarse con su antiguo rival, Bill Gates. Gates estuvo de acuerdo en suministrar a Apple sus populares programas Office e Internet Explorer, así como en comprar 150 millones de dólares en acciones de Apple. Aunque este trato fue bueno para Microsoft fue aún mejor para Apple cuyo futuro quedó atado al más exitoso de Microsoft y ahora ésta tenía interés en mantener viva a Apple, pues en sentido estricto ya no era un competidor.

Debido a que el desarrollo de software es costoso, Jobs trató de mantener a la compañía a flote mediante el ofrecimiento de hardware de cómputo, que simplemente fue un medio para entrar al negocio del software. Impulsó a los directores de la compañía a pensar en forma creativa, lo que llevó a la introducción del iMac en 1998. El iMac se distinguió de inmediato de sus competidores por su estilo único y colorido, pero continuaba la falta de compatibilidad con algunos programas muy usados. Aunque la iMac no fue el suceso innovador que esperaba Jobs, le permitió ganar tiempo para continuar con el desarrollo del software.

En esta época, Apple desarrolló un nuevo sistema operativo que Jobs pensaba revolucionaría la industria de la computación: El Mac OS X. El sistema estaba basado en el sistema operativo Unix y era superior a Windows en varios aspectos, inclusive en la estabilidad y seguridad. Ahora que tenía el sistema operativo, Jobs necesitaba un software excitante que lo acompañara. Sabiendo que ya tenía un trato con Microsoft, Jobs se dirigió a Adobe Systems para pedirles que desarrollaran un programa editor de videos para su nuevo sistema operativo. Jobs recuerda, “Simplemente dijeron que no. Estábamos anonadados porque en los primeros días de Mac esa empresa había sido un gran apoyo. Pero dijimos, ‘está bien, si nadie nos quiere ayudar lo haremos nosotros mismos’ ”.

El rechazo de Adobe quizá fue una bendición para Apple. Jobs apretó el paso en el desarrollo de software y en menos de un año lanzó dos programas de edición de video, uno para profesionales y otro para el público en general. El software ayudó a mantener la reputación de innovadora de que gozaba Apple. Sintiendo confianza, Jobs supo que si Apple había de prevalecer necesitaba desarrollar más aplicaciones de software, pero todavía no se daba cuenta del fenómeno que tenía lugar en Internet: el nacimiento de la música en línea.

En 2000, los amantes de la música de todo el mundo, en particular los adultos jóvenes y adolescentes, descargaban MP3 (archivos de música digital) por miles desde sitios que prestaban servicios de música en línea que en aquel entonces eran ilegales, Napster era la compañía más mencionada en la prensa de esa época. La distribución de música en línea era un producto fascinante para los consumidores en el sentido en que podían elegir y bajar con facilidad las canciones que querían comprar así como crear sus propias bibliotecas de música en sus computadoras. También era tema de controversia el hecho de que no había forma (aún hoy) de compensar a los artistas y a las compañías disqueras por las ventas.

Pero para Jobs, la oportunidad de distribuir música en línea para los consumidores en forma legítima y amistosa para el usuario se convirtió en su aliada. “Me sentía como un tonto” dijo. “Pensaba que lo habíamos perdido. Tuvimos que trabajar duro para aprovecharlo”. Comenzó a desarrollar la mejor “experiencia posible para el consumidor”.

Así, Apple empezó a instalar quemadores de CD-ROM como la característica estándar en todas sus computadoras, con la esperanza de no perder la oportunidad. Los quemadores permitieron a los usuarios guardar archivos electrónicos tales como música digital en un disco compacto. La colocación de quemadores como característica estándar fue el primer paso crucial en el marketing de la música digital debido a que ofrecía una forma de ejecutarla en dispositivos que no fueran una computadora.

Pero Apple todavía necesitaba ofrecer un software que permitiera a los usuarios administrar sus archivos de música digital. Microsoft ya vendía varios programas de esta clase. No fue tarea fácil para Apple el desarrollo de software que pudiera manejarse con facilidad y permitiera navegar a través de miles de canciones para que los usuarios recuperaran una de ellas. Jobs no tenía la respuesta, pero la encontró en una compañía llamada SoundStep. Jeff Robbin, su fundador, reunió a varios ingenieros y desarrolló el programa iTunes en tan sólo tres meses. iTunes no sólo fue la respuesta de Apple a los programas comparables de Windows, sino que muchos consumidores lo encontraron superior por sus grandes capacidades de búsqueda y clasificación.

A continuación, Jobs acertó en la gran idea salvadora de Apple: el desarrollo de un equipo pequeño y portátil parecido al Walkman de Sony, que podía guardar la biblioteca completa de música digital de un usuario. Jobs acudió a Robbin de nuevo. En noviembre de 2001, apenas nueve meses después, Robbin y su equipo habían desarrollado el iPod, que es básicamente una computadora portátil del tamaño de un mazo de cartas (ahora, incluso mas pequeña) con una interfaz simple para navegar por la librería digital de alguien y un par de audífonos para escuchar con claridad. La música podía tomarse de una colección existente de discos compactos del usuario y “llevada” al iPod por medio de la computadora del usuario o de servicios, como Napster, para compartir archivos musicales y descargar canciones en el iPod.

Aunque Jobs pensaba que el iPod sería un éxito, mantuvo su meta de desarrollar “la mejor experiencia posible para el consumidor”. Napster, así como otros servicios para compartir archivos musicales en línea, estaba en medio de

varias demandas, y dejó la puerta abierta para que surgieran servicios más legítimos con licencia. En abril de 2003, Apple debutó con su tienda en línea iTunes Music, que permitía que por 99 centavos los consumidores descargaran en forma legítima canciones que después podían guardar en computadoras Mac y en sus iPods. Las grandes compañías disqueras, como Sony y Universal, estuvieron de acuerdo en vender sus canciones a iTunes, y el resultado fue un éxito enorme. Como recuerda Eddy Cue, vicepresidente para aplicaciones de Apple, "habíamos esperado vender un millón de canciones en los primeros seis meses, pero lo hicimos en los primeros seis días". Mientras la tienda iTunes estaba ocupada vendiendo música digital, Robbin y su equipo desarrollaron una versión para Windows del repertorio de aquella, lo que amplió aún más el mercado de Apple.

Decir que Apple lo había hecho bien con el iPod sería poco. En enero de 2005 la compañía había vendido más de 10 millones de equipos y 250 millones de canciones. Como resultado, en febrero de ese mismo año el precio de cada una de sus acciones llegó a un récord de casi 80 dólares, y los analistas estimaron que Apple tendría ingresos por $13 mil millones de dólares en 2005.

Jobs da el crédito por el éxito de Apple al hecho de que pudo mantener sus valores fundamentales de innovación y a centrarse de manera continua en el consumidor. "La gran cosa es que el ADN de Apple no ha cambiado. El lugar en el que Apple ha estado las últimas dos décadas es exactamente donde la tecnología de cómputo y los mercados de electrónica para el consumidor están convergiendo. Así que no es probable que tengamos que cruzar el río para ir a otro lugar; el otro lado del río está viniendo a nosotros". Jobs dice más, "en Apple siempre preguntamos ante todo, '¿Que tan fácil va a ser para el usuario? ¿Qué tan extraordinario será para éste?' ".

Aunque parece que Apple está en el carril, sus competidores están comenzando a alcanzarla. No sólo Microsoft ha entrado al mercado de la música en línea, sino que compañías tales como Wal-Mart y Napster (ésta ahora se encuentra en un esquema legal) están tratando de obtener algo de participación en el mercado. Un acontecimiento reciente es que Wal-Mart está ofreciendo canciones a 88 centavos cada una, lo que es menos de lo que cuestan en iTunes de Apple. En realidad, la ventaja de que disfrutó Apple al hacer el primer movimiento terminará cuando los competidores imiten su producto. Debido a que pueden copiar el repertorio de música en línea en lugar de crear uno de la nada, los costos de arranque son menores para quienes incursionan por primera vez. Entonces, ¿cuál será el siguiente movimiento de Steve Jobs y Apple?

Preguntas para análisis

1. Con el empleo del modelo de las tres componentes de la creatividad, describa qué hace que Steve Jobs, y por extensión Apple Computer, sea exitoso. Con base en el caso diga cuáles componentes parece poseer Jobs en mayor grado. ¿Cuáles aspectos del caso lo llevaron a esta conclusión?
2. ¿Cuáles teorías del liderazgo son las más aplicables a Steve Jobs y por qué? ¿Cómo explican estas teorías sus éxitos recientes?
3. Con base en la descripción que se hace en el caso de Jobs, diga lo que se infiere sobre su personalidad. En otras palabras, ¿cómo describiría su personalidad en los términos que usa el libro?
4. ¿Son los factores situacionales los únicos responsables del éxito de Apple, o se debe a las características y aptitudes de liderazgo de Steve Jobs? Si ambas contribuyen, ¿cuál creería que es más importante y por qué?
5. Con el uso del modelo de las tres etapas de Lewin para el cambio organizacional, explique el desarrollo de Apple y el éxito de su iPod.
6. ¿Diría que Apple es una organización que aprende? ¿Por qué sí o no? Como gerente, ¿qué haría para asegurar que la empresa continuara siendo innovadora?

Fuente: Basado en B. Schendler, "How Big Can Apple Get?" *Fortune*, 21 de febrero de 2005, 66–73.



Caso 6 *GM y la UAW: ¿Una negociación unilateral?*

De 1947 a 1977, General Motors (GM) dominó la industria automotriz, con una participación promedio de 45% del mercado de vehículos. De los "tres grandes" fabricantes de automóviles de Estados Unidos (GM, Ford y Chrysler) GM fue la primera en ventas en cada año de esa época y ocupó el primer lugar en utilidades en 16 de los 20 años. No se necesita decir que GM se sentía cómoda en la cumbre de la industria del automóvil.

Ahora, décadas después, la participación de GM en el mercado de automóviles de Estados Unidos ha bajado a 25.4%, su nivel más bajo desde que compitió con el modelo T de Henry Ford. Hay rumores de quiebra. En marzo de 2005, GM bajó su pronóstico de utilidades, lo que hizo que el precio de sus acciones sufriera la peor caída en un día desde el 19 de octubre de 1987, cuando el mercado bursátil se desplomó. Después de esto, GM anunció que

había perdido la asombrosa cantidad de 1000 millones de dólares durante el primer trimestre. Por último, se agregó el insulto a la injuria, GM reveló que sus ventas iban en picada y que sus acciones iban a ser clasificadas por Standard & Poor's como bonos chatarra. El que alguna vez fuera el fabricante de automóviles más grande y rentable del mundo ahora está en el carril de baja velocidad.

Pero, ¿quién o qué es responsable de la declinación de GM? Aunque hay numerosos factores que dañan a la compañía, uno de los principales ha sido el sindicato de United Auto Workers (UAW) y su relación de largos años con GM.

La relación comenzó a tomar forma durante la gran depresión, cuando la demanda de automóviles cayó abruptamente y casi todos los trabajadores del ramo perdieron su empleo y quienes lo conservaron obtuvieron un salario muy reducido porque las principales compañías automotrices difícilmente podían seguir en el negocio. Sin embargo, GM, con el liderazgo de Alfred Sloan, permaneció competitiva y rentable. Pero las condiciones de trabajo eran asombrosas, en comparación con los estándares actuales. No era común que las compañías, inclusive GM, dieran prestaciones estables como el seguro médico y planes de jubilación.

Todo esto comenzó a cambiar para GM en 1936, cuando dos miembros importantes de UAW, Walter y Victor Reuther, declararon una huelga de brazos caídos en una de las principales plantas de GM, la planta número uno *Fisher Body*, en la sede original de GM, en Flint, Michigan. Aunque el gobernador de esa época, Frank Murphy, ordenó a más de cuatro mil policías que trabajaran durante la huelga, no les dio la autoridad para aprehender a los huelguistas, lo que forzó a Sloan a negociar con UAW (aunque Sloan más tarde afirmó que "no habríamos negociado con el sindicato mientras sus afiliados estuvieran en posesión por la fuerza en nuestras propiedades... finalmente nos sentimos obligados a hacerlo"). Como resultado de la huelga, GM reconoció formalmente a UAW como una organización legal en 1937. Poco después, en 1941, Ford también le dio su reconocimiento formal, con lo que el sindicato obtuvo un poder aún mayor.

Lo que siguió fue una relación que duró por años, que dio a UAW y a sus miembros algunas de las mejores prestaciones del país. En realidad, UAW era un negociador poderoso. Victor Reuther creía que todos los trabajadores debían tener seguro médico, y primero trató de negociar con el gobierno federal. Después de varios intentos fallidos, acudió a Sloan en GM. Aunque al principio Sloan vio la solicitud de Reuther de seguros médicos y planes de jubilación como una "razón más allá de lo extravagante", con el tiempo una de las propuestas de Reuther lo persuadió. Previamente, GM y la UAW habían entablado las negociaciones por el contrato de cada año, lo que hizo difícil que los gerentes y trabajadores de GM pudieran planear porque no estaban seguros de los costos que tendrían para el año siguiente. Reuther capitalizó este problema con el ofrecimiento de acordar contratos de mayor duración. Como dijo después Sloan, "los intervalos más largos dieron a la corporación una seguridad mayor de que podría cumplir sus programas de producción a largo plazo". ¿Cuál era la concesión para UAW? A cambio de los contratos por más tiempo, UAW insistió en que cada contrato debería ser mejor que el anterior para el sindicato. Sloan estuvo de acuerdo en los términos de la negociación, lo que fue el inicio del seguro médico, planes de pensión y otras prestaciones para los empleados.

Durante el boom económico que siguió a la segunda guerra mundial, la demanda aumentó mucho e hizo que la industria automotriz se enriqueciera con las utilidades. Como dijo Reuther sobre la industria de esa época, "es un mercado creciente, no tenemos nada por lo cual pelear". Así que, al principio, las negociaciones por el contrato fueron tersas y los costos de las prestaciones para los empleados eran mínimos. Pero poco a poco, UAW negoció mejores prestaciones para sus miembros. En 1943, GM permitió que sus trabajadores compraran seguros médicos; sin embargo, GM no incurrió en ningún costo porque los trabajadores pusieron su dinero en una cuenta mancomunada. Cinco años más tarde, el sindicato negoció con éxito prestaciones más ventajosas. La primera fue una "cláusula de aumentos", que estipulaba que GM daría aumentos con base en el costo de la vida. La segunda era un "factor de mejora", que premiaba a los trabajadores por una mayor eficiencia. A medida que la planta incrementaba su eficiencia y los costos bajaban como resultado de ello, los trabajadores en la planta recibían aumentos. Después, en 1950, GM estuvo de acuerdo en pagar el 50% de todas las cuotas del seguro médico de sus trabajadores, inclusive el de sus familias, y también accedió a desarrollar y pagar un plan de jubilaciones. Tres años después, GM extendió estas prestaciones a sus trabajadores jubilados.

Los negocios seguían en ascenso en 1959, cuando UAW persuadió a GM para que garantizara los salarios de sus trabajadores: incluso los de aquellos que habían sido despedidos por la empresa. Así, los trabajadores aseguraron que recibirían no menos de lo que GM había prometido pagarles, aun durante las épocas difíciles de la economía. UAW mantuvo su presión sobre GM por mayores prestaciones –que había sido el trato original– y en 1961 la empresa estuvo de acuerdo en pagar el 100% del costo de todos los seguros médicos, de nuevo, para los trabajadores y sus familias. Tres años después GM extendió esta prestación a sus jubilados.

La participación en el mercado de GM por esa época llegó a un máximo de 50.7%, pero en 1966, el mismo año en que murió Alfred Sloan, una compañía poco conocida llamada Datsun exportó un carro a Estados Unidos, lo que marcó la entrada de los fabricantes de coches japoneses al mercado de ese país. En esa época, la influencia de Japón era mínima, y GM mantuvo su acuerdo de incrementar las prestaciones para sus trabajadores. Por ejemplo, en 1970 UAW persuadió a GM para que diera prestaciones completas por jubilación después de treinta años de servicio. Además, GM concedió extender la prestación del seguro médico para cubrir las condiciones mentales, prenatales y postnatales. Como dice el negociador de UAW, Douglas Fraser, "teníamos muchos argumentos sobre la salud mental. No creíamos tenerlos para la cobertura total".

Desde el punto de vista de GM, las concesiones que hizo con el correr de los años eran relativamente menores si se toman en forma aislada, pero su efecto acumulativo ahora está cobrando su cuota. A medida que la compañía ha perdido participación en el mercado por la mayor competencia a manos tanto de productores nacionales como extranjeros, en particular los japoneses, más y más trabajadores se han jubilado, lo que deja a GM con gastos enormes. GM anticipa que los costos del seguro médico llegarán a ser de $5.6 mil millones de dólares tan sólo en 2005, y estima que a largo plazo llegarán a ser de 77 mil millones de dólares. Para financiar sus planes de jubilación, GM tiene pasivos de largo plazo de $89 mil millones: una cantidad enorme si se considera que los ingresos de GM en 2004 fueron de $193 mil millones.

Y los costos siguen en aumento conforme los baby boomers se jubilan, lo que hace que los trabajadores más jóvenes sostengan a los jubilados y haya grandes discrepancias entre el número de trabajadores reales y los jubilados. Ahora, GM da empleo a 150 mil personas, pero paga el cuidado de la salud de 1.1 millones de individuos. Y debido a los siempre crecientes paquetes de beneficios que negoció con UAW a través de los años, el plan de cuidado de salud de GM es mucho mejor que el que brindan las compañías promedio estadounidenses. Mientras que los ciudadanos estadounidenses pagan el 32% de sus costos médicos, los trabajadores de GM y los miembros del sindicato sólo pagan el 7%. En realidad, GM ahora gasta en el cuidado de la salud más del doble de lo que dedica al acero para producir sus automóviles. Como se quejaba un antiguo inversionista de GM, "cuando inviertes en GM, no inviertes en una compañía automotriz, sino en una empresa que administra dinero para el cuidado de la salud".

Todos estos costos en aumento han generado problemas financieros considerables para GM. Aunque algunos analistas sugieren que la compañía debe disminuir sus operaciones, Thomas Cowalesky, vocero de la empresa, dijo respecto del enorme costo de las prestaciones, "no podemos ser rentables con una participación en el mercado de 20% porque los costos legales no nos dejarían". Aun el cierre de una planta no depende de GM, sino que debe aprobarlo UAW. Para empeorar las cosas, si GM detiene la producción en una planta dada debe pagar a sus trabajadores el 95% de su salario normal, aun cuando los salarios en la empresa son 60% mayores que el promedio de la industria.

De cualquier forma, GM ha negociado en una forma extraña con UAW. Pero hay dos lados por considerar. Uno es el que todas las organizaciones debieran tener como meta ofrecer buenas prestaciones a los empleados, ya que éstos deben recibir el mejor trato posible y las empresas quieren atraer a los mejores de ellos. Por otro lado, si UAW mantiene la presión sobre GM para obtener mejoras y la compañía las concede, ésta dejará de existir y no podrá brindarlas.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo caracterizaría el lector el tipo de conflicto que existe entre GM y el UAW con el empleo de las distintas intervenciones para el manejo de conflictos que se describen en el capítulo 15?
2. Con base en el caso, ¿concluiría que GM y UAW se han involucrado en una negociación distributiva o integradora? ¿Qué tipo sería mejor para las dos partes a largo plazo y por qué?
3. ¿Qué tipo de poder tiene UAW sobre GM? ¿Cómo influye este poder en su aptitud para negociar con GM?
4. Con base en este caso, ¿qué errores en la toma de decisiones respecto del sindicato han llevado a tal posición financiera de GM? ¿Qué podría hacer la empresa para eliminar estos errores en el futuro?
5. Aunque es probable que prestaciones tales como el "salario garantizado" sean atractivas para los trabajadores, ¿cómo afectan a la motivación de los empleados? ¿Cómo afecta su satisfacción con el trabajo y su compromiso organizacional? ¿Podría ser este el caso en el que la administración comete "el error de recompensar el comportamiento A, con la esperanza de B?"
6. Como director de una compañía grande como GM, que opera en un ambiente muy competitivo, ¿cómo trataría de lograr un balance apropiado entre el tratamiento a los empleados y la rentabilidad de la empresa?

Fuente: Basado en R. Lowenstein, "What Went Wrong at GM," *Smart Money*, julio de 2005, 78–82.

Caso 7 *Una cuestión de motivación*

Alex y Stephanie tienen algunas cosas en común. Los dos son estudiantes en su universidad estatal y trabajan tiempo completo para un supermercado local a fin de tener dinero que les ayude a pagar su colegiatura. Aunque el pago no es muy grande, es un trabajo estable que les permite cierta flexibilidad, lo que los ayuda con sus horarios

de clase. Los dos estudiantes comenzaron a trabajar en el supermercado hace dos años, y dada su situación similar, se hicieron amigos con rapidez.

Aunque Stephanie parece disfrutar de su trabajo y llegar y salir cada día con una sonrisa en su cara, es frecuente que Alex murmure y se queje sobre el suyo. Gran parte del tiempo, Alex externa quejas sobre su jefe, Dan, quien supervisa el departamento de productos. Stephanie trabaja para Jonathan, un veterano de diez años que por lo general todos admiran debido a su talante amistoso y estilo relajado de administración.

La mayor parte de empleados quieren trabajar para Jonathan, porque con frecuencia asigna a sus trabajadores tareas diferentes cada semana de modo que no se aburren. Por ejemplo, Stephanie puede trabajar en el reloj checador una semana, llena anaqueles en otra y estar en el centro de cocina de la tienda a la siguiente.

El centro de cocina es un servicio nuevo que la tienda está probando. Los empleados muestran a los clientes cómo preparar recetas llamativas de principio a fin. Es el lugar favorito de Stephanie para trabajar en la tienda. También es responsable de llevar a los clientes por la tienda a fin de localizar los ingredientes para una receta del centro culinario, muchos de los cuales son de lo mejor que ofrece la tienda. Y le gusta dejar que los clientes prueben lo que ella cocina. Hasta este momento, el centro culinario es un éxito y muchos de los ingredientes más caros de la tienda están empezando a ser difíciles de tener en inventario. Para ayudar con esto, Jonathan estimula a sus empleados a que le notifiquen de inmediato cuál es el ingrediente del que hay poca cantidad, incluso les da poder para que sean ellos quienes reordenen los artículos a sus proveedores. Debido a esta forma de trabajo, Stephanie entendió con rapidez la operación del supermercado.

En contraste, el supervisor de Alex prefiere que la mayor parte de sus empleados trabaje en la misma área cada día (Alex es uno de esos empleados). Dan piensa que el mejor modo de dominar un trabajo es hacerlo una y otra vez. Esto significa que Alex tiene que trabajar en las mismas áreas de productos cada día. Conforme las cajas de productos llegan al almacén de la tienda, Alex descarga su contenido en los anaqueles. También debe reorganizar constantemente los productos en los anaqueles para que se vean lo más ordenados posible. No obstante, la mayor parte del tiempo no se siente inclinado a hacer ninguna de las tareas.

Después de pasar una mañana particularmente aburrida ordenando manzanas (la tienda tenía manzanas a la venta ese día), Alex se reunió con Stephanie para almorzar en la sala de empleados. Después de sentarse, Alex abrió su caja del almuerzo y extrajo una manzana y una mueca de disgusto apareció en su rostro. “Ugh... si tengo que ver otra manzana me voy a enfermar”.

“¿Mal día otra vez?” preguntó Stephanie mientras Alex regresaba la manzana a su caja.

“Guardé manzanas toda la mañana —¿qué piensas?“— contestó Alex.

“¿Por qué no le dices a Dan que quieres hacer algo diferente?” —preguntó Stephanie—. Yo veo que él le permite a Denise trabajar en otras áreas”. Dijo Stephanie. “He escuchado incluso que le paga más que a ti. ¿Es cierto eso?” murmuró ella.

“Aparentemente gana $2.00 más por hora, pero hago las mismas cosas que ella. Oh, eso es cierto. Una cosa que no hago es decirle a Dan lo bonita que está su playera o lo extraordinario que es su carro. Ambos son patéticos, si me preguntas”, gruñó Alex.

“Dos dólares más por hora, ¡pero si lleva aquí sólo tres meses!” exclamó Stephanie. “Y yo sé que tú trabajas tan duro como ella. Ya no pregunto por qué estás irritado todo el tiempo”.

“Ya no me importa. ¿De qué se trata? si apilo más manzanas o hago algo que no importe como eso, ¿qué me importa?: ¿otra etiqueta que dice “buen trabajo? Oooh, eso es realmente grande. ¡Muchas gracias Dan!” replicó Alex dando una entonación sarcástica a su última exclamación. “De cualquier modo, es suficiente sobre mi día. ¿Cómo va el tuyo?”.

“Muy bien en realidad. Jonathan y yo nos reunimos temprano hoy y establecimos la meta de que vendiera 10 botellas de aceite de trufas para la siguiente semana”.

“Guau... ese relleno es muy caro, ¿o no?” preguntó Alex.

“Treinta y cinco dólares por cuatro onzas” replicó Stephanie. “Será difícil, pero encontré una nueva y buena receta que prepararé para los clientes que pasen por el centro de cocina”. Hizo una pausa y luego dijo, “pienso que podré hacerla. He preparado algunas recetas parecidas antes, y aunque ésta es más difícil, no debe serlo tanto. Además, si vendo el aceite Jonathan dijo que me daría un bono de $75. Así que definitivamente me voy a esforzar. Lo bueno es que podré hacer esto yo sola, sin tener a nadie tras de mí”.

“Bueno, eso ciertamente es más de lo que haré esta semana” dijo Alex “este empleo está bien, pero es probable que yo lo dejaría si pudiera. Es muy riesgoso renunciar ahora. Si no encuentro algo rápido, entonces estaré en problemas cuando llegue la siguiente colegiatura”.

“Míralo por el lado bueno. Al menos ganas más que Jean. Ella ha estado aquí por siete años y sigue trabajando en el departamento de alimentos finos”, dijo Stephanie.

“Es cierto”, respondió Alex mientras volvía a su almuerzo. Miró su reloj. Llevaban media hora en el almuerzo. Dan insistía en reducir el almuerzo a un mínimo. Aunque la política de la tienda permitía que los empleados dedicaran 45 minutos para tomar sus alimentos, era frecuente que Dan presionara a sus empleados para que lo hicieran en 30 minutos. Mientras Alex apresuraba su comida, Dan entró a la sala y abrió el refrigerador de espaldas a Alex y Stephanie.

Al salir con un refresco en la mano, Dan comentó "Un poco largo tu almuerzo, ¿no Alex?".

Alex sintió cómo le subía la sangre al rostro. "Es exactamente media hora y casi he terminado" dijo.

"Bueno, nos estamos quedando sin manzanas de nuevo. Así que deja de hacer chismes y vuelve a trabajar". Dan caminó hacia la puerta, se detuvo y se volvió. "Pensaba que los estudiantes universitarios eran más inteligentes. Al menos esperaba que pudieran leer el reloj". Agregó, "supongo que la universidad lo tendrá en cuenta para tu calificación". Y con eso, Dan salió.

"Que tonto" dijo Stephanie una vez que Dan no pudo oír ya.

"No hay nada nuevo", dijo Alex. "Supongo que será mejor que vuelva a trabajar". Alex se levantó y llevó lo que le había sobrado del almuerzo al refrigerador. Cuando abrió la puerta notó que había un sándwich con un letrero pegado que decía "Dan". Echó una mirada rápida hacia la puerta y tiró, como por casualidad el sándwich al piso. Stephanie se volvió al escuchar el sonido.

"Uups" dijo Alex, hizo una pausa y vio al sándwich. "¡La regla de los cinco segundos!" dijo mientras tomaba el sándwich asegurándose de poner el lado interno contra el piso. Después lo devolvió al anaquel y se volvió a Stephanie. "Bueno Stefi, que tengas un buen día. Pienso que pasaré mi tiempo con esas manzanas".

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo puede usarse la teoría de las expectativas para explicar las diferencias en la motivación entre Alex y Stephanie? ¿Qué es lo específico del caso que se aplica a la teoría de las expectativas?
2. Alex dice que le pagan poco por el trabajo. ¿Qué teoría motivacional se aplica a esto y cómo explicaría el comportamiento de Alex?
3. Con el uso de los conceptos de la justicia organizacional, explique por qué Alex tiró el almuerzo de su jefe al piso. ¿Qué debería hacer el jefe de Alex para mejorar la justicia de su tratamiento?
4. Con los conceptos estudiados en el capítulo de las emociones y los estados de ánimo, explique por qué rechaza Alex a su supervisor. ¿Su comportamiento estaba motivado sólo por la emoción o también la cognición desempeñó un papel? ¿Cómo?
5. Compare y diferencie a Alex y Stephanie en términos del nivel de tensión en el trabajo que tiene cada uno. ¿Cómo afecta la tensión sus actitudes y comportamientos dentro de su ambiente de trabajo?
6. Analice a Alex y Stephanie en términos de sus actitudes en el trabajo (por ejemplo la satisfacción en el empleo, el compromiso organizacional, etc.). ¿Qué factores son los responsables de las diferencias?



El gran ascenso

Devon e Isabella llegaron a la oficina de su jefe al mismo tiempo y tomaron asiento. Ambos intercambiaron un "hola" cordial pero no dijeron mucho más mientras esperaban afuera. Se revolvían nerviosamente en sus asientos, los dos sabían que sólo uno de ellos iba a recibir lo que sería el ascenso más grande de sus carreras.

Devon e Isabella trabajaban para una compañía grande de software y cada uno era responsable de dirigir una de las divisiones más importantes de la empresa. Ambos habían estado en su puesto actual por años, y esperaban que se abriera un lugar en las oficinas corporativas de la compañía. Ese momento había llegado un mes antes cuando uno de los altos ejecutivos se jubiló. Esos puestos no se abrían con frecuencia, por lo que Devon e Isabella sabían que era una oportunidad enorme.

Durante el mes pasado se habían preparado para su reunión con el CEO de la compañía, Paul McAllister. Aunque Paul ya conocía bien a Devon e Isabella, quería reunirse con ellos al mismo tiempo para ver cómo manejaban la presión de ser entrevistados uno frente a otro.

Después de esperar lo que les pareció una eternidad, Devon e Isabella voltearon al mismo tiempo mientras Paul abría la puerta de su oficina.

"Isabella. Devon. Qué gusto de verlos. Pasen", dijo Paul.

Devon e Isabella entraron a la oficina de Paul y tomaron asiento frente al escritorio.

Paul rompió el silencio diciendo "bueno, los dos saben por qué están aquí, así que no hay necesidad de perder tiempo. He leído su currícula varias veces y reuní tanta

información de ambos como me fue posible, de aquellos que los conocen mejor, así que llegó el momento de oírlos, "vamos al grano". Voy a hacer una pregunta solamente y es la misma para ambos. Lanzaré una moneda para ver quien la responde primero". Lanzó la moneda. "Devon, es tu turno".

Devon se recargó con confianza mirando a Paul.

Paul comenzó. "Para funcionar con eficacia en un puesto ejecutivo se requiere tener buenas aptitudes de liderazgo. Los dos han tenido una experiencia valiosa como directores de sus divisiones respectivas, han tomado decisiones que tuvieron como resultado el buen desempeño de ellas. Pero también, como directivos, han seguido las instrucciones emitidas por estas oficinas corporativas. Como ejecutivos, eso cambiará. Ya no seguirán más instrucciones: ustedes las darán. En pocas palabras, serán responsables de dirigir el futuro de esta empresa y su éxito dependerá en gran parte de ustedes. Por eso, mi pregunta es: ¿Cómo planean triunfar como líderes si quedan en el puesto?".

"Bien, Paul", respondió Devon, "esa es una excelente pregunta. Creo que para ser un líder exitoso se debe poder ejercer influencia. Cuando lo entiendes, te das cuenta de que de eso se trata todo el liderazgo: de la capacidad de influir en los demás. He demostrado poseer esta capacidad desde que alcancé los niveles gerenciales". Devon hizo una pausa para ordenar sus pensamientos. "En mi opinión, el liderazgo se reduce a las acciones que tomas con respecto de tus empleados. Para mí, el liderazgo consiste en premiar y castigar en forma apropiada. Trato de que los trabajos de mis empleados sean menos complicados diciéndoles exactamente lo que necesitan hacer, asignándoles varias tareas particulares, estableciendo metas apropiadas y asegurándome de que tengan los recursos que necesitan".

Paul escuchaba con cuidado a Devon. "Básicamente soy un organizador. Cuando los empleados alcanzan una tarea o meta dada los recompenso como se debe por su trabajo. Cuando no cumplen con la tarea es necesario que dé una respuesta apropiada. Si está claro que el empleado no intentó cumplir la tarea entonces es necesario castigarlo y el castigo va desde una reprimenda verbal al despido, por supuesto, dependiendo de las circunstancias. Si el empleado no tiene las aptitudes o recursos necesarios para terminar la tarea entonces mi trabajo es proporcionarle esas aptitudes y recursos. Al recompensar y castigar a los empleados con base en su desempeño, soy capaz no sólo de influir en su comportamiento sino de cumplir los objetivos de la organización y también enviar un mensaje claro de lo que se espera".

Devon agregó "También quiero hacer notar que en mí hay un sentido intenso de justicia que guía todas mis decisiones: otorgo premios y castigos con justicia. Como resultado, mis empleados están satisfechos con su trabajo y logran altos niveles. Así que si quedo en el puesto llevaré conmigo mi capacidad de influir en el comportamiento, y al hacerlo seré capaz de dar forma al futuro de nuestra empresa".

"Gracias Devon", respondió Paul. "Isabella, ¿cuál es tu respuesta para la pregunta?".

"Bien Paul", dijo Isabella, "Mi perspectiva sobre el liderazgo es diferente de la de Devon. Aunque está claro que coincido con él en dar una guía clara a los empleados, establecer las metas apropiadas y recompensarlos para que cumplan sus tareas y en que eso es una cualidad fundamental en el liderazgo, creo que se necesita más para ser un líder exitoso. Mira, yo no creo que cualquiera pueda ser un líder. Para ser un líder se requiere "algo" que no todo mundo posee".

"¿Y tú piensas que posees ese algo?" interrumpió Paul.

Isabella pensó un poco. "Pienso que mi historial sugiere que en efecto, lo tengo. Verás, el liderazgo exitoso consiste en motivar a las personas para que vayan más allá de las obligaciones formales de sus empleos. En la economía global no basta simplemente asegurar que los trabajadores terminen sus tareas. Para sobrevivir, y, más aún, para crecer, los líderes deben plantear retos a los trabajadores con el objetivo de que vayan más allá, que contribuyan con ideas y hagan sacrificios por el bien de la empresa. Mi trabajo como líder en esta compañía es crear una visión de dónde estaremos en cinco, diez y quince años. Nos veo creando nuevas tecnologías, y aprovechando las existentes, para dar a nuestra compañía la ventaja competitiva que necesita para sostener su crecimiento a largo plazo. Al compartir esta visión con mis empleados seremos capaces de perseguir las mismas metas".

Isabella continuó, "yo inspiro a mis subordinados para que vean a la empresa por sí mismos, en lugar de sólo darles un cheque por su salario. Tomo en cuenta las aportaciones de los empleados y las distintas necesidades de cada trabajador, y reto a cada uno de ellos a que piensen en forma creativa y desarrollen soluciones innovadoras para los problemas que enfrentamos. El resultado final es, en mi opinión una fuerza de trabajo muy motivada con un objetivo común: asegurar que nuestra compañía sea el líder de la industria".

Paul se quedó pensando en ambas respuestas. Había estudiado el historial de cada persona con cuidado y ambos estaban calificados para el puesto. Sin embargo, los dos candidatos tenían diferencias importantes. Devon se había labrado una reputación fuerte por ser un líder tradicional y directo, por motivar bien a sus trabajadores, establecer las metas apropiadas y asegurarse de que los empleados las cumplieran a tiempo: incluso antes. Sin embargo, Devon no era reconocido por desarrollar las soluciones más creativas, y carecía de la visión que Paul sabía era una competencia importante para que la tuviera un ejecutivo.

En contraste, Isabella se había hecho de una reputación de líder visionaria. Aunque en ocasiones sus ideas

eran un poco convencionales, en muchos casos habían sido las responsables directas de sacar a la empresa de aprietos. Además, su personalidad magnética la hacía popular entre los empleados. Sin embargo, era frecuente que Isabella dejara ver una personalidad ególatra, y Paul no estaba seguro de que este egoísmo no se amplificara si estuviera en un puesto de mayor autoridad.

Paul tenía que tomar una decisión difícil. Pensaba en el futuro de su empresa. Ahora las cosas eran relativamente estables y los negocios iban bien, pero él sabía que la estabilidad no siempre se mantenía.

"Quiero agradecerles a los dos por venir hoy. Están haciendo que ésta sea una decisión muy difícil para mí", dijo Paul. "Necesito pensarlo un poco más, pero les pediré que vuelvan pronto". Hizo una pausa y agregó, "tendrán mi respuesta mañana por la mañana".

Preguntas para análisis

1. En los términos del libro, diga cómo describiría el estilo de liderazgo de Devon. ¿Y el de Isabella?
2. ¿Cuál estilo de liderazgo piensa usted que sea más eficaz, el de Isabella o el de Devon? ¿Por qué? ¿Cuáles son los factores situacionales, si los hay, de los que depende su eficacia?
3. Si usted fuera Paul, ¿a quién contrataría y por qué?
4. ¿Cuáles son las desventajas potenciales del estilo de liderazgo de cada candidato?
5. ¿Los empleados de quién piensa usted que es probable estén más motivados, los de Devon o los de Isabella? ¿Cuáles empleados es probable que tengan más satisfacción en su trabajo, confianza en su líder y compromiso organizacional? ¿Por qué?
6. Con base en sus estilos de liderazgo diga en qué tipo de estructura organizacional serían más eficaces Devon e Isabella. ¿Por qué?

CRÉDITOS DE ILUSTRACIONES

Capítulo 1

3. Mark Crosse/AP Wide World Photos
5. Matt Rourke/AP Wide World Photos
10. Elaine Thompson/AP Wide World Photos
17. Getty Images, Inc.
20. Melanie Stetson Freeman/The Christian Science Monitor/Getty Images, Inc.
22. AP Wide World Photos
24. Jessica Kourkounis/The New York Times
28. Greg Ruffing/Redux Pictures

Capítulo2

43. Dave Yoder/The New York Times
48. Douglas Healey/The New York Times
50. © Ed Kashi/Corbis
54. Mario Villafuerte/Redux Pictures
57. Toru Yamanaka/Agence France Presse/Getty Images
62. Joe Raedle/Getty Images, Inc.

Capítulo 3

73. Eros Hoagland/Redux Pictures
77. © Jodi Hilton/Corbis
78. Aynsley Floyd/AP Wide World Photos
82. Kim Kyung-Hoon/Corbis/Reuters America LLC
88. Katsumi Kasahara/AP Wide World Photos
89. STR/Agence France Presse/Getty Images

Capítulo 4

103. Fred R. Conrad/The New York Times
106. AP Wide World Photos
107. Manish Swarup/AP Wide World Photos
108. Chris Pizzello/AP Wide World Photos
111. Charles Rex Arbogast/AP Wide World Photos
114. Ben Baker/Redux Pictures

Capítulo 5

137. Joyce Dopkeen/The New York Times
144. Misha Erwitt/The New York Times
147. © Kim Kulish/Corbis
148. © Ferran Paredes/Reuters/Corbis
156. Toshifumi Kitamura/Agence France Presse/Getty Images
158. © Darryl Bush/San Francisco Chronicle/CORBIS Todos los derechos reservados

Capítulo 6

173. Christopher Gardner Media
180. AP Wide World Photos
187. Ralph Orlowski/Corbis/Reuters America LLC
190. Julia Cumes/AP Wide World Photos
192. Justin Sullivan/Getty Images, Inc.
201. CLARO CORTES IV/Reuters/Corbis/Bettmann

Capítulo 7

213. Thomas Strand Studio
218. Thomas Broening Photography
221. Tom Strattman/The New York Times
224. Lawrence Bartlett/Agence France Presse/Getty Images
226. Chris Mueller/Chris Mueller/Redux Pictures
229. Ben Garvin/The New York Times
232. Pat Sullivan/AP Wide World Photos
234. Paul Sakuma/AP Wide World Photos

Capítulo 8

249. Aijaz Rahi/AP Wide World Photos
254. Doug Mindell Photography
259. Beaver County Times, Lucy Schaly/AP Wide World Photos
261. © James Leynse/CORBIS Todos los derechos reservados
265. © Kimberly White/Reuters/Corbis
267. Stephen Chernin/Getty Images, Inc.
269. STR/Agence France Presse/Getty Images

Capítulo 9

283. Ryanstock/Taxi/Getty Images
287. © Bob Daemmrich/CORBIS Todos los derechos reservados
289. Chris Graythen/Getty Images, Inc.
293. Cortesía de AT&T Archives y de History Center, Warren, NJ
298. Tom Wagner/Redux Pictures
300. © Redlink/CORBIS Todos los derechos reservados

Capítulo 10

321. Optimus Solutions
325. Alexandra Boulat/VII/AP Wide World Photos
330. Ruth Fremson/The New York Times
333. Jim Wilson/The New York Times
335. AP Wide World Photos
338. Harry Cabluck/AP Wide World Photos

Capítulo 11

349. Cheryl Senter/AP Wide World Photos
352. Shizuo Kambayashi/AP Wide World Photos
354. Erik S. Lesser/The New York Times
363. Noah Berger/The New York Times
366. Alyson Aliano/Alyson Aliano Photography
369. Alyssa Banta/Redux Pictures

Capítulo 12

383. Charles Rex Arbogast/AP Wide World Photos
385. Jason Kempin/FilmMagic/Getty Images, Inc.
390. Scott Cohen/AP Wide World Photos
391. Carlos Osorio/AP Wide World Photos
396. Patrick Allard/REA/Redux Pictures

Capítulo 13

411. Ben Baker/Redux Pictures
414. Paul Sakuma/AP Wide World Photos
416. Koji Sasahara/AP Wide World Photos
418. © Michele Asselin/Corbis Outline
422. Mel Evans/AP Wide World Photos
426. Thaddeus Harden/Corbis/Outline
429. STRDEL/Agence France Presse/Getty Images
436. Djamilla Rosa Cochran/WireImage para CHANEL/Getty Images, Inc.

Capítulo 14

449. © Alan Schein Photography/CORBIS Todos los derechos reservados
452. John Bazemore/AP Wide World Photos
455. Christopher LaMarca/Redux Pictures
459. Charles Bennett/AP Wide World Photos
462. AP Wide World Photos
465. George Frey/AP Wide World Photos

Capítulo 15

483. Gene J. Puskar/AP Wide World Photos
488. Michele McDonald/The Boston Globe/Redux Pictures

493. © Ed Murray/The Star Ledger/CORBIS Todos los derechos reservados
498. Carlos Osorio/AP Wide World Photos
502. Jacques Demarthon/Agence France Presse/Getty Images

Capítulo 16
517. M. Spencer Green/AP Wide World Photos
520. © Shen Bohan/Xinhua Press/CORBIS Todos los derechos reservados
527. Melanie Stetson Freeman/Getty Images, Inc./Christian Science Monitor
531. Robert Sorbo/Corbis/Reuters America LLC
533. © Ed Kashi/CORBIS Todos los derechos reservados
536. Dima Gavrysh/The New York Times
540. © epa/CORBIS Todos los derechos reservados

Capítulo 17
549. Kirsty Wigglesworth/AP Wide World Photos
552. William Thomas Cain/Getty Images, Inc.
555. Elaine Thompson/AP Wide World Photos
559. Spencer Platt/Getty Images, Inc.
560. © Michael Brown/CORBIS Todos los derechos reservados
565. Gilles Mingasson/Getty Images, Inc.
569. © Kim Kulish/CORBIS Todos los derechos reservados
571. Jakub Mosur/AP Wide World Photos

Capítulo 18
583. Rob Tringali/Sportschrome/Allsport Concepts/Getty Images
587. William Thomas Cain/Getty Images, Inc.
590. Amy E. Voigt/The New York Times
591. David Kadlubowski/The New York Times
593. Yoshikazu Tsuno/Agence France Presse/Getty Images
596. Mustafa Quraishi/AP Wide World Photos
603. Yesikka Vivancos/AP Wide World Photos
606. Yuriko Nakao/Corbis/Reuters America LLC

Capítulo 19
617. Mel Evans/AP Wide World Photos
621. Antonio Calanni/AP Wide World Photos
629. Michael Stravato/The New York Times
631. Joe Raedle/Getty Images, Inc.
634. Richard Allenby-Pratt/arabianEye/Redux Pictures
641. Leah Nash/The New York Times
645. Kevin Rivoli/AP Wide World Photos
646. Aijaz Rahi/AP Wide World Photos

Índice de nombres

A

B

C

H

I

M

N

O

P

S

X

Y

Z

Índice de organizaciones

A

B

C

D

E

F

G

H

G L Í N D I C E

Combinación de glosario e índice temático

Las referencias a las páginas seguidas por una r indican recuadros, y por una f, figuras.

A

B

C

D

E

F

J

L

R

¿NO OLVIDAS ALGO?

Al comprar este libro de texto, **Pearson Educación** te da acceso a la tecnología más avanzada para complementar tu aprendizaje, dentro y fuera del salón de clases.

Acompañando a este libro, puedes encontrar cuestionarios de autoevaluación, ejercicios interactivos, animaciones, casos de estudio, resúmenes o hasta un curso en línea dentro de nuestra plataforma ***CourseCompass****.

Consulta la página Web del libro para conocer los recursos que están disponibles. O pregunta a tu profesor sobre el material que puso a tu disposición para el curso y **entrégale el formulario que está al reverso para solicitar tu código de acceso**.

¡No dejes pasar esta oportunidad y únete a los millones de alumnos que están sacando el máximo provecho de su libro de texto!

CourseCompass* es una plataforma educativa en línea desarrollada por Blackboard Technologies® exclusivamente para **Pearson Educación.











SOLICITUD DE CÓDIGO DE ACCESO PARA *COURSECOMPASS*

DATOS DEL ALUMNO

Nombre completo

e-mail

DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la institución

Campus o Facultad

Dirección

Ciudad y estado

País

Nombre del profesor

e-mail del profesor

Nombre de la materia

Grado (Nº semestre, trimestre, etc.)

Nombre de la carrera

DATOS DEL LIBRO

Título

Edición

Autor

ISBN

¿Es el texto principal?
Sí ○ No ○

¿Dónde adquiriste el libro?

¿Consideras adecuado el precio?
Sí ○ No ○

¿Cuentas con una computadora propia?
Sí ○ No ○

¿Cuentas con acceso a Internet?
Sí ○ No ○

¿Cuentas con laboratorio de cómputo en tu escuela?
Sí ○ No ○

¿Has utilizado anteriormente esta u otra plataforma en línea? Sí ○ No ○

¿Cuál?

¿Ayudó a mejorar tu desempeño?
Sí ○ No ○

¿Por qué?

¿Utilizas actualmente algún otro libro de Pearson Educación? Sí ○ No ○

¿Cuáles?

1. Título

edición

Autor

Materia

Profesor

¿CourseCompass?
Sí ○ No ○

2. Título

edición

Autor

Materia

Profesor

¿CourseCompass?
Sí ○ No ○

PARA LLENAR POR EL PROFESOR

(Llenar una sola por grupo y entregar al frente con el resto de las solicitudes)

Clave del curso (Course ID)[1]

ISBN del curso[1]

Fecha de inicio del curso / /

Culminación / /

Límite para registro de alumnos[2] / /

Número de códigos solicitados

Total de alumnos en el grupo

Teléfono de contacto

¿Existe el libro en biblioteca? Sí ○ No ○

Fecha de entrega de solicitudes / /

¿Le gustaría recibir información sobre otros materiales de Pearson Educación? Sí ○ No ○

[1] Entre a la sección **Course List** haciendo clic en la pestaña **Courses** de CourseCompass. La información aparece debajo de cada curso de su lista.

[2] En la sección **Course List**, hacer clic en el botón **Course Settings** de este curso y luego en la liga **Course Dates**. La fecha límite para inscripción aparece como **Enrollment End Date**.

Para mayor información, entre a **www.pearsoneducacion.net/coursecompass**
o escríbanos a **editorialmx@pearsoned.com**

Comportamiento Organizacional es considerado el estándar para todos los libros sobre el comportamiento de las organizaciones. Esta edición continúa su tradición de hacer que las investigaciones actuales e importantes cobren vida para los estudiantes, al mismo tiempo que mantiene sus características distintivas –estilo claro, contenido de altura, y pedagogía atractiva– esta edición ha sido actualizada para que refleje las investigaciones más recientes dentro del campo del comportamiento organizacional.

Entre las principales características, se encuentran:

- *Énfasis Global*. Además de las novedades sobre el CO Internacional, en cada capítulo se agregó una sección de *Implicaciones Globales* que analiza las consecuencias mundiales del contenido de cada capítulo.
- *Ejercicios vivenciales*. En todos los capítulos se incluye un ejercicio vivencial, para realizar como experiencia en clase.
- *Material actualizado*. En casi todos los capítulos las secciones *Viñeta de Apertura*, El *CO en las Noticias*, y *¿Mito o Ciencia?* son nuevas. Además, en esta edición muchas de las secciones de *Caso Incidental*, *Dilema Ético* y *Punto y Contrapunto* han sido ampliadas o renovadas.



Este libro cuenta con una gran cantidad de materiales en línea para alumnos y profesores; entre ellos se incluye un curso precargado en CourseCompass con ejercicios de autoevaluación, exámenes, manuales, videos y otros recursos multimedia.

En el CD-ROM que acompaña a este libro se incluye la biblioteca de autoevaluación S.A.L. (Self Assessment Library). Es el producto para autoevaluación de mejor posicionamiento en el mercado, y ahora ha sido mejorada y actualizada. Se agregaron 25 exámenes. Cuenta con 68 autoevaluaciones basadas en investigaciones. Además, las evaluaciones se han integrado en cada capítulo, inclusive al comienzo de cada uno, lo que permite un aprendizaje claro de un concepto clave.

Para obtener mayor información sobre el tema, visite:

www.pearsoneducacion.net/robbins


ISBN 978-607-442-098-2
90000
9 786074 420982



Visítenos en:
www.pearsoneducacion.net